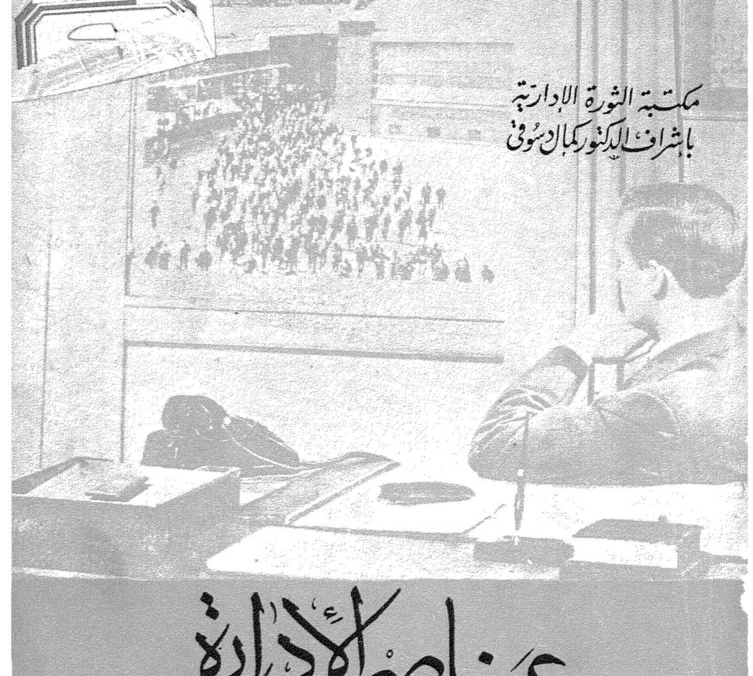
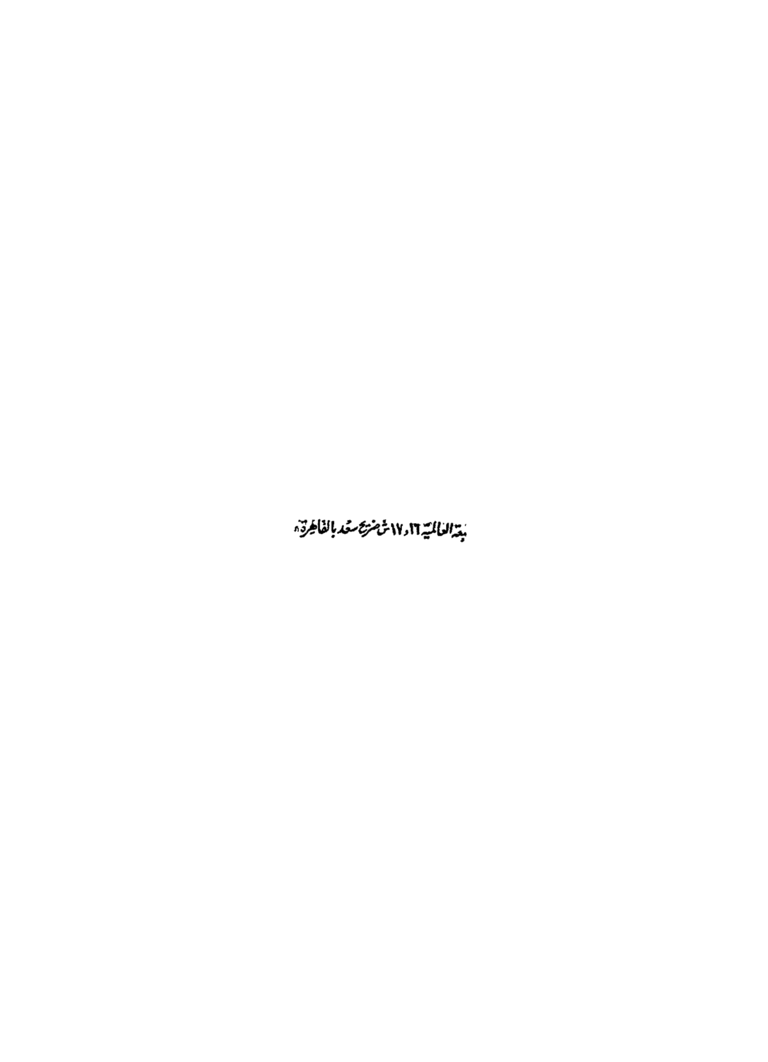


عناصر الإدارة

تأليف : لندول أورفيك
ترجمة : علي حامد بكر

المطبعة العالمية ١٦ و ١٧ ش ضريح سعد بالقاهرة

عناصر الإدارة



بعة العالمية ١٦، ١٧ ش ضريح سعد بالقاهرة

مكتبة الثورة الإدارية
بإشراف الدكتور كمال دسوقي

عناصر الإدارة

تأليف : لندول أورفيك
ترجمة : على حامد بكر

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربي

تصدير

الكولونيل ليندول أورفيك Lyndall F. Urwick أحد رواد تبادل الخبرات الإدارية الدوليين الذين أسهموا فى تطوير الإدارة بكتاباتهم ، ونشاطهم ، ومراكزهم — سواء فى بلادهم ، وعلى المستوى العالمى — فى انجلترا ، وسويسرا ، وأمريكا ، فكان أول بريطانى تمنحه اللجنة الدولية للادارة العلمية International Committee of Scientific management ميداليتها الذهبية — وهى اللجنة المعروفة فى الفرنسية بالاسم الرمزى .C.I.O.S — حيث لا يوجد عند أهل هذه اللغة مقابل لكلمة Management ويستعمل بدلها لفظ تنظيم organisation . كما أنه مدير ورئيس مجلس إدارة معاهد وشركات استشارة إدارية عديدة نخص منها بالذكر معهد الإدارة الدولى .Intern. Manag. Instit بجنيف ، وشركة أورفيك وأور وشركاهما للاستشارات الإدارية Urwick, Orr and Partners, Ltd, management consultants بلندن .

ونظراً لخبرته الإدارية الواسعة ، وتآليفه الكثيرة فى الإدارة ، وأنه أحد أعلام الرعيل الثانى من مؤسسى علم الإدارة الذين عملوا على تجميع مبادئها وتنظيم قوانينها — استدعى أورفيك ليحاضر فى كثير من بلدان أوربا وأمريكا وآسيا . حاضر فى انجلترا وفرنسا وسويسرا ، والهند وكندا والولايات المتحدة ، وأمريكا اللاتينية . . . وكانت خمس محاضرات مما يلقيه فى الإدارة تكفى لأن تجمع فى كتاب كعناصر الإدارة الذى ننشره اليوم (مايو — يونيو سنة ١٩٤٢) ، أو نموذج الإدارة .The Pattern of Manag الذى سننشره فيما بعد — والذى هو عبارة أيضاً عن خمس محاضرات ألقاها فى جامعة منسوتا بأمريكا حين نزل ضيفاً عليها فى أبريل ١٩٥٥ .

لقد كان أورفيك — إلى جانب جوليك وسيمون و برنش ... — أحد

دعائم التغير فى دراسة الإدارة الذى حدث سنة ١٩٤٠[١] بدأت كتاباته مبكرة عن معنى المعقولية الإدارية The Meaning of Rationalization ، والإدارة فى مستقبلها Management of Tomorrow كما اشترك مع لوثر جوليك فى نشر الكتاب القيم : بحوث فى علم الإدارة العامة Papers on the Science of Administr. (نيو يورك ، معهد الإدارة العامة بجامعة كولومبيا ١٩٣٧) . وفى العام التالى ظهر له الكتاب رقم ١٨ فى سلسلة منشورات معهد إدارة الأعمال Instit of manag. series التابع لاتحاد إدارة الأعمال الأمريكى Amer. Manag. Assoc. .

وفى سنة ١٩٤٣ نشرت محاضراته التى ألقاها فى فرع لندن لمعهد الإدارة الصناعية Instit, of Industr. Admin. فى كتابنا هذا الذى نقدم ترجمته باسم عناصر الإدارة Elements of Admin. (اسحق بتمان وأولاده ، وظهرت طبعته الثانية سنة ١٩٤٧ خلال نشراته المتلاحقة كل سنة تقريباً) . وفى هذا الكتاب عمد أورفيك إلى تلخيص وتوضيح وجدولة مبادىء الإدارة وعناصرها على النحو الذى سنفصله الآن . كما ظهر له عند نفس الناشر (١٩٤٨) كتاب بالاشتراك مع برتش Brech باسم : تحقيق الإدارة العلمية The Making of Scientific Manag.

وفى سنة ١٩٥٥ كان أورفيك هو الناشر للكتاب الذهبى فى الإدارة The Golden Book of Manag. الذى تصدره اللجنة الدولية للادارة العلمية (نشره نيومان نيم Newman Neame وشركاه بلندن) كما نشرت له مطبعة جامعة منسوتا (مينابوليس بأمريكا) فى التالى (١٩٥٦) محاضراته الخمس التى كان ألقاها من قبل فى كتاب « نموذج الإدارة » الذى بلور فيه فلسفته الخاصة وآراءه وتجاربه الإدارية مبيناً أهمية الإدارة فى عصرنا الحديث ، والأخطار

---

(١) أنظر دوايت والدو : دراسة الإدارة العامة — الترجمة العربية — دار الفكر العربى (١٩٦٤) الفصل الرابع ص ١٠٥ ومابعدها .

التى نواجهها فى الحاضر على ضوء ما هو معروف من تجارب الماضى وصورة المستقبل — تلك الصورة التى ينبغى أن يتقارب فيها النظرية والعمل ، وأن تزداد من أجلها واقعيةً وعلميةً المعرفة الإدارية .

فكتاب عناصر الإدارة .Elements of Administr الذى يقدم لنا ترجمته العربية مشكوراً الأستاذ على حامد بكر — وقد سبق له أن ترجم لنا كتاب « تدريب الرؤساء على الإدارة » لكنتور — يمثل مرحلة التجميع والتنظيم فى حياة مؤلفه وفى تطور علم الإدارة على السواء . فهو بالنسبة لمؤلفه استعراض لمبادىء الإدارة المعروفة والمقررة عند الآباء المؤسسين لحركة الإدارة العلمية أمثال تيلور ، وفايول ، وموني ورايلى ، ومارى فوليت ، إلى جانب ما استحدث هو من مبادىء مماثلة فى عمليات التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والرقابة . . . وهو بالنسبة لتطور علم الإدارة كما ذكرنا الحد الفاصل بين وجهات النظر فى الإدارة التى سادت قبل السنوات الأربعينية والتى ستسود بعدها .

والمؤلف يقول فى مقدمة كتابه إن « النقطة الأساسية التى تقوم عليها هذه السلسلة من المحاضرات ، أنها تركز فى هيكل منطقى مختلف مبادىء الإدارة التى صاغتها مختلف المصادر » . كما يبين أن « حقيقة كون هذه المبادىء التى تمت على يد باحثين من مختلف الجنسيات على نطاق واسع من الخبرات ودون دراية من أحدهم بأعمال الآخرين فى معظم الأحوال . . . كون هذه المبادىء تقبل هذا الترتيب المنطقى (فى مثل هذا الكتاب الذى يصدره) يعتبر فى حد ذاته ذا أهمية بالغة » . قد يكون لتجميع المبادىء وصوغها فى قواعد وقوانين خطر التحفيظ الأصم وتجميد المهارات والخبرات أن تتجدد وتتطور من جانب المشتغلين بالإدارة والمتدربين عليها فيما بعد بحيث تصح الدعوة إلى الخوف من هذا الخطر[1] ... ولكن ذلك لا يمنع أن تكون مهمة التجميع والتلخيص

(١) أنظر كتابنا ، سيكولوجية الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٦١ ص ٣١١ — ٣٢٣ .

والتقنين غاية كل عـــلم يخطو أولى الخطوات نحو أن يصبح علماً له قواعده وقوانينه . وهو ما كان على أورفيك وعلماء عصره أن يتعهدوا القيام به .

فبعد أن تستطرد المقدمة فى بيان أهمية وجود علم للادارة يزَوِّد أفراده بالمعرفة العلمية التى ترتفع بهم عن مجرد الهواية أو الخبرة الشخصية أو المنفعة الذاتية ؛ إلى مستوى المبادىء العلمية ، والقيم الخلقية ، والمفاهيم الموضوعية (تصبح هى المعايير المقبولة للسلوك الإدارى بين الجماعات ، وفيما بين أفراد كل جماعة) ، والضبط الاجتماعى للمشاكل الإنسانية الذى يتكافأ مع ما وصلت إليه العلوم الفيزيقية من تنظيم للأشياء المادية . . . بعد هذه المقدمة — يلخص المؤلف مبادىء الإدارة فيما يختص بعمليات : التنبؤ ، والتخطيط ، والتنظيم والتنسيق ، والأوامر ، والرقابة — فى ستة فصول — يسبقها فصل افتتاحى عن طبيعة الإدارة والنمط العام لتحليلها — ويلحق فصل ختامى — يجمل فيه عبارات وصيغ مبادىء الإدارة التى سبق الحديث عنها .

فى الفصل الأول عن « طبيعة الإدارة والنمط العام لتحليلها » يبين المؤلف أن المخرج الوحيد من الشعور بعدم أهلية الإدارة هو العمل على تحسينها — هذا التحسين الذى ينبغى أن يتخذ أساساً له الإيمان بالنظريات والأفكار العلمية . فالإدارة إن تكن فى جوهرها فناً ومهارة عمليتين لابدّ أن تقوم على تطبيق المبادىء والنظريات التى تستخلص من المزاولة العلمية لتزيد من المهارة فيها . وهى — كفن الطب — لاغنى للمشتغل بها عن أن يكمل المران العملى الطويل بمتابعة أحدث الدراسات النظرية . فالمبادىء العلمية هى التى تلين جمود الخبرة وتجعل المزاولة العملية أكثر اقتصاداً وسهولة وكفاية . إن الطريق الوحيد لتنمية المهارة الإدارية هو طريق الدراسة العلمية الشاق الذى لا يأخذ أقرب الحلول وأيسرها ، أو يركن إلى الخبرة المجمدة والأفكار المقفلة فى رؤوس أصحابها . أو يستطيع مجرد إصدار أمر أو توقيع شيك ببضعة آلاف من الجنيهات لشراء المهارة والكفاية كما تشترى الآلات .

وفى النصف الثانى من هـذا الفصل الأول يأخذ المؤلف نقطة بدئه لعناصر الإدارة من تحليل هنرى فايول للادارة[1] بوصفها واحدة فقط من ست عمليات صناعية وتجارية كبرى : هى العمليات الصناعية والتجارية ، والمـالية ، والأمن security ، والمحاسبة ، والإدارة . وأنها بدورها تنقسم إلى خمس عمليات : التخطيط ، والتنظيم ، وإصدار الأوامر ، والتنسيق ، والرقابة . ثم بين تحليل فايول ، ومن بعده مونى ورايلى ولويس أندرسون الألمـانى لهذه العمليات أو المجموعات من عمليات الإدارة بوصفها مرتبطة بعضها ببعض ارتباط الوسيلة والغاية ، أو العملية والنتيجة process and effect مما ينشأ عنه مرة أخرى مبادىء وعمليات ونتائج . وإذا كان البحث investigation هو المبدأ الأساسى الذى تقوم عملية الإدارة ككل ؛ فإن التنبؤ forecasting يدخل معهذا المبدأ كعملية لتـكون نتيجتهما التخطيط . والتنبؤ حين ننظر له فى ذاته يتخذ مبـدأ له : الملاءمة appropriateness ويدخل معه فى العملية التنظيم ، لتـكون نتيجتهما التنسيق ، كما أن التخطيط بوصفه ضمان مطابقة الفاعليات المنظمة للأهداف والسياسات العامة التى يرمى إليها المشروع يتخذ مبدأه الأساسى فى « النظام order » والنظام يقتضى عملية إصدار الأوامر command كى تـكون النتيجة التى تصل إليها الرقابة contral . والمؤلف يؤيد كل مبدأ ، أو عملية ، أو نتيجة من هذه بالعبارة الدالة عليها من مبادىء فايول وواجباته الإدارية التى جاءت فى كتابه عن الإدارة العموميةوالصناعية ، ورقم هذا المبدأ أو الواجب الوظيفى .

وفى الفصل الثانى يتناول المؤلف موضوع التنبؤ forecasting كأساس جوهرى للادارة — فيلخص مبادءه فى حتمية خضوع الظواهر الاجتماعية لأسباب وعلل محدودة يمكن الـكشف عنها ، ومبدأ علاقة الأفعال والتصرفات

---

(١) فى كتابه الإدارة الصناعية والعامة — وسوف ينشر هذا الـكتاب مترجماً ضمن هذه السلسلة .

بالبيئة التى تحدث فيها — الأمر الذى يؤدى إلى ثلاثة مبادىء تختص بتحليل، وتعريف، وقياس الحقائق التى نبحث عن أسبابها . إذ البحث فى الظواهر الاجتماعية ينبغى أن يكون واقعياً ومتوافقاً مع المادة يبحث فيها حتى يؤدى إلى نتائج مفيدة ومقبولة . وكل مشكلة نواجهها فى العمل التجارى والصناعى تنطوى على تنبؤ بالمستقبل وقياس للنتائج وحصر للطلب على السلعة أو الإنتاج فى المدى القصير أو الطويل واحتياجات السوق — بحيث إنه يلزم « قياس العوامل الاقتصادية » قبل اتخاذ القرارات الإدارية ، « وكذلك التنبؤ بالاحتياجات من القوة العاملة » .

وفى الفصل الثالث عن « التخطيط » يشير المؤلف إلى مركز كلمة تخطيط فى نظر المجتمع بعضها فى نفس الوقت بركة عليه من ناحية ودليلا على فشل الوسائل السابقة على التخطيط من جهة أخرى ، ثم ينتهى إلى أن التخطيط فى جوهره مسألة عملية ومشكلة منهج . وينتقل إلى بيان أن التخطيط لابد أن يكون له هدف محدد ، سواء الربح أو تبادل الخدمات ، فالتحديد الدقيق لما ينبغى أن تكون عليه طبيعة السلع أو الخدمات أمر ضرورى فيما يتعلق بمبدأ الهدف ، كذلك لابد للتخطيط أن يُبَسِّط و يقنن العمليات وطرق الإنتاج ، وأن يكون مرناً غير جامد أو متصلب بحيث ينتهى كسلاح الموسى حتى يتلاقى طرفاه ثم إذا ترك عاد إلى استقامته steel true and blade straight ، ثم إن يمكن تحليله وتصنيف أفعاله و إقامة معاييره لمواجهة التغير فى الاحتياجات والأذواق . ولما كان التخطيط ليس غاية فى ذاته ؛ بل هو عبء و إنفاق للجهد والمال ، فينبغى أن يكون إذن معتدلا ومتزناً وواقعياً بلا خيال أو أحلام — فلا يخلق مشاكل أو تفاصيل لا لزوم لها . والموازنة balance إذن هى خامسة مبادىء التخطيط — بعد : الهدف ، والتقنين ، والتبسيط ، والمرونة — وبعدها يأتى مبدأ ضرورة استنفاد كافة الموارد الميسرة للخطة قبل محاولة الاقتراح أو التفكير فى خلق موارد جديدة — مما هو إعادة توكيد لمبدأ التبسيط .

وكل هذه المبادىء هى ما تشير إليه عبارة هنرى فايول : التنبؤ prévoyance .

و بعد أن ينتهى أورفيك من عرض قواعد التنبؤ والتخطيط التى تحكم كل مبدأ من مبادئهما ، والعملية التى ترتبط به ، والنتيجة الحاصلة منهما . . . يتحدث عن التنظيم والتنسيق . و يتحدث عنهما كموضوع واحد ولكن فى فصلين كبيرين : أحدهما (الرابع) للمبادىء ، والثانى (الخامس) للطرق والوسائل methods. فبيّن أولاً حاجة المجتمعات الإنسانية للتنظيم على أساس من تشابه الكائنات البشرية فى الوجود البيولوجى مع اختلافها التفكير الفعلى فى نفسها وفى الآخرين — أى على أساس من الهندسة البشرية فهدف كل تنظيم إذن هو توحيد الجهود ، وترتيب العمليات والإجراءات والإمدادات المادية والبشرية . ولما كان التنظيم هو « العملية » التى ترتبط بمبدأ للملاءمة لينتج عنهما التنسيق ، فإن التنظيم وثيق الصلة بالنتيجة التى يحققها — وهى التنسيق . والكثير من المبادىء المعبرة عن التنظيم نجدها مُتدَرجة تحت عملية التنسيق . بوصفها أيضاً عملية توحيد وربط كافة نواحى النشاط فى المنظمة ، وبوصف أن تنسيق جهود أية جماعة ولو من فردين اثنين ضرورة لا غنى عنها لتحقيق المقصود من انتظامهما فى جماعة . والتنسيق مبدؤه السلطة ، والسلطة تتمثل فى التدرج الهرمى والتسلسل الرياسى The Hierarchy بما يحقق آخر الأمر تحديد الواجبات وتعيين الوظائف على أساس من مبدأ تقسيم العمل وتحديد المسئوليات . كما أن التدرج الهرمى بدوره يقوم على مبدأ القيادة ويتمثل القيادة فى العمل فكرة تفويض السلطات كى ينتج عنهما التحديد الوظيفى (لا الرسمى السابق) للواجبات . والتحديد الوظيفى فى أية منظمة ينبغى التمييز فيه بين التحديد التعريفى أو التشريعى ، والتحديد التنفيذى أو التطبيق العملى . والتحديد التفسيرى أو الجزائى — وأورفيك ينقل هذا التقسيم عن مونى ورايلى كما ينقل الصيغ المعبرة عن المبادىء من هنرى فايول وأندرسون .

و يؤدى تأمل مبادىء التنظيم والتنسيق هذه — كما يقول المؤلف فى

مستهل الفصل الخامس — إلى الحديث عن الوسائل التى بها يجرى تطبيقها فى العمل . وفى هـذا يتناول أورفيك أنواع الوظائف الإدارية وطرق تقسيم الواجبات والمهام العملية الثلاث : طريقة التقسيم إلى وحدات unitary method على أساس الأشخاص أو الأشياء أو المناطق ، وطريقة التقسيم على أساس تسلسل الواجبات والمهام serial method والطريقة الوظيفية أو الموضوعية subjectival التى تسند بمقتضاها لأحد المراكز مسئولية كل مايتعلق بموضوع معين أو ناحية إدارية معينة وتعيين حدود هذه المسئولية بالنظر لهذا الموضوع . والمؤلف يستطرد بعد هذا فى بيان ضرورة التخصص كنتيجة لسرعة وإطراد نمو وظائف الإدارة وتشعبها ، ويشير إلى صعوبات التنسيق بين مختلف الوظائف ؛ ويميز سبع مستويات للسلطة والمسئولية — كأنواع لا كدرجات — هى النقد والمراجعة والتشريع (ومثالها البرلمـان ، وحملة الأسهم فى الشركات) (٢) فالسلطة التنفيذية (التى تزاولها الحكومة أو مجلس إدارة الشركة (٣) فربط السياسة بالتنفيذ (الوزير أو مدير عام الشركة) ، (٤) ثم سلطة أداء العمل أو تنفيذ العمليات operating authority التى لوكيل الوزارة أومدير الإدارة managing director (٥) سلطة الإشراف على العمليات التى لأى رئيس إدارة فى أى مستوى حتى ملاحظ العمال التى يستمدها مفوضة من الرئيس الإدارى الأعلى . (٦) سلطة القيام بالعمليات operation التى تعتبر مسئولية أكثر منها سلطة لأنه عندها ينتهى تفويض السلطة لكونها فى آخر السلسلة . (٧) السلطة القضائية المحتلة فى لجان شئون الموظفين ومحاكم العمال و إدارات الفتوى أو للتحقيق أو النيابة الإدارية ...

ويعالج بقية الفصل الخامس الإشراف على العمليات بوصف أن أى تحليل له يقوم على أساس مسألتين هما إلى أى حد تذهب سلطة الرئيس فى الإشراف ، ومسئولية المرءوس عن النتائج . ثم يقسم العلاقات فى العمل إلى أنواع أربعة : العلاقة الرياسية line التى تقوم بين رئيس ومرءوس تابع له مباشرة ، والعلاقة

الأفقية التى تقوم بين نظراء متساوين فى السلطة lateral والعلاقة الوظيفية أو الموضوعية التى توجد فى حالة المسئولية الشخصية عن موضوع معين ، وكثيراً ما تكون غير رسمية وإن كان يلزم أن تتبع النوع الرياسى الأول . ورابعاً علاقة المساعدين أو المستشارين الفنيين أو السكرتيرين الخصوصيين الذين يستمدون سلطتهم من المدير أو الرئيس — سواء ببعضهم البعض وبالآخرين . ولا تناقض بين هذه الأنواع من العلاقات كأسس للتنظيم فقد توجد كلها فى منظمة واحدة أو فى مستويات مختلفة منظمة واحدة . وفن التنظيم مهمته تحديد أى هذه الأنواع يصلح لكل مستوى وكل قسم أو مجال . والمهم أن يتحقق التنسيق والانسجام ووحدة وجهات النظر doctrine التى من أهم وسائل تحقيقها وحدة التدريب وما لدى المنظمة من وسائل النشر والإعلام والاتصال . ويختتم الفصل الخامس بتناول موضوع اللجان الفنية committees والأعضاء الاستشاريين أو المساعدين "the "staff وطرق تحسين فاعليتها ومبادىء تحقيق نجاحها فى أداء وظيفتها .

أما الفصل السادس فموضوعه الأمر أو إصدار الأوامر Command — ويبدأ أورفيك الحديث فيه عن المصلحة العامة general interest كما جاءت فى المبدأ السادس والواجب الإدارى الثانى عشر لفايول ، ونصه : « تأكد أن المصالح الفردية لا دخل لها مع المصلحة العامة » : إذ أن من بين الأخطار التى ينطوى عليها نمو المنظمة — كما يقول مونى ورايلى — الصراع والتغطية للقوة فى جانب الرؤساء أنفسهم — الأمر الذى يؤدى إلى فقدان النظام أو خضوع مطامع الرؤساء للمصلحة العامة . فلا ينبغى إذن الخلط بين أهداف المنظمة والدوافع الشخصية ، كما أن الأوامر ينبغى ألا تصدر إلا فى صالح الهدف العام . بعد هذا يتحدث عن المركزية كمظهر تنفيذى فى السلطة والقيادة تداخل معه فى العمل مبدأ « كفاءة الموظفين appropriate staffing . فمهما كانت المركزية قد تدرجت من السيطرة الكاملة إلى التفويض الكامل تحقيقاً لصالح المنظمات ، فلا بد أن يكون على رأس كل قسم فيها رئيس كفء ، والمعيار

النهائى لقوة أية منظمة هو فى كفاءة أفرادها الذين يجب حينئذ اختيارهم وتعيينهم بدقة وعناية ، ووضع كل فرد فى العمل الملائم لقدراته حتى يكون أوفر إنتاجاً ، ثم تطبيق الثواب على الإجادة والعقاب على الخطأ حتى تنمو مواهب الأفراد ، وتزيد قوة المنظمة ويتشجع العاملون على المساواة وحسن التصرف فى ظل من تكافؤ الفرص والعدالة والنظام .

و فى الفصل السابع عن الرقابة يبــدأ أورفيك بالحديث عن الضرورة التاريخية للرقابة وتغير الأفــكار الخاصة بها خصوصاً فى الصناعة ، ثم يتناول الحاجة للأخلاق الإدارية ، والرقابة كنشاط مستمر ومتمايز بطبيعته عن أعمال المحاسبة — ثم يعرض لمبادىء المشابهة principle of uniformity بمعنى أن تــكون كافة التصويرات والتقارير التى توضع لغرض الرقابة فى حدود تركيب المنظمة ، والمقارنة ؛ بمعنى أن تــكون كافة التصويرات والتقارير التى توضع لغرض الرقابة فى حدود معايير الأداء المطلوبة والأداء السابق ؛ ثم مبدأ الفائدة utility بمعنى أن تصمم التقارير وفقاً لأغراض المساعدة على اتخاذ القرارات فى الحاضر وتفادى الخسارة فى المستقبل .

و يتحدث بعد ذلك عن مبدأ الحالات الخاصة The Exception principle بمعنى ألا تعرض على الرئيس إلا الحالات الاستثنائية التى تخرج على المألوف من قواعد العمل والتى لا يستطيع المرءوسون التصرف فيها بحيث يتفرغ للتخطيط والإشراف ولا يصبح مكتبه عنق الزجاجة الذى يتوقف كل شىء عنده لضرورة إطلاعه وتوقيفه على كل شىء بنفسه . ومبدأ الاتصال المباشر أيضاً معناه أن يتم التوافق عن طريق الاتصال المباشر بين الذين لهم سلطة المسئولية عن الأمور المعيّـنة .

وفى الخاتمة الوجيزة لهذا الــكتاب إيمان من المؤلف بضرورة سيادة العقل والتفــكير العلمى فى الإدارة القائم على الاختبار والتجربة والإيمان بضرورة الــكشف عن مبادىء الإدارة العلمية وتنظيمها فى إطار محكم متكامل . إلا أن

ثمة إيماناً أيضاً بطبيعة الكائنات البشرية وضرورة التكامل بين المبادىء النظرية والمزاولة العلمية كاعتراف بحقيقة الحتمية التى تخضع لها الظواهر الاجتماعية .
ولايسعنا ونحن نقدم لهذا الكتاب الذى برع صاحبه فى تقنين الإدارة وجدولتها وتجميع مبادئها وحسن عرضها إلا أن نثنى على قدرته فى سد احتياجات عصره إلى تلخيصات مركزة ترسخ فى أذهان مزاولى الإدارة ودارسيها . ولكن لابد لنا أيضاً من إثبات خطر تحفيظ المبادىء وعبارة القوانين على محترفى الإدارة الذين قد يكفرون بها وهم يواجهون مواقف عملية متجددة ومتغيرة باستمرار وتحتاج للتصرف البات واتخاذ القرار السريع دون ما جدوى أو محاولة لاسترجاع المبادىء أو الاستفادة بالقوانين . فلتكن مبادىء الإدارة كما عرضها أورفيك فى جداول ورسوم وعبارات محفوظة الأساس العقلى الذى يبدأ به محترف الإدارة . والكتاب الذى نقدمه اليوم كفيل بأن يعطى للمشتغل بالإدارة هذا الأساس .

كمال دسوقى

القاهرة فى ١٩٦٥/٦/٣٠

مقـــدمة

إن هذا العرض الموجز لعناصر الإدارة قد بُنى على خمس محاضرات ألقيت تحت رعاية فرع لندن لمعهد الإدارة الصناعية فى الفنون الهندسية Institute of Industrial Administration at the Polytechnic, London فى شهرى مايو ويونيو سنة ١٩٤٢ . وقد أعيد ترتيب مادة البحث فى جوانب جزئية لـكى يتلاءم ومقتضيات النشر ، ولولا هذا لشابه النص فى جوهره النص الذى ألقى كمحاضرات .

والنقطة الأساسية التى تقوم عليها هذه السلسلة من المحاضرات ، أنها تركز فى هيكل منطقى مختلف « مبادىء الإدارة » Plinciples of administration التى صاغتها مصادر مختلفة . وحقيقة كون مثل « هذه المبادىء » التى تمت على يد باحثين من ذوى الجنسيات المتنوعة على نطاق واسع من الخبرات دون دراية منهم بأعمال الآخرين — فى معظم الأحوال — كون هـذه المبادىء كانت قابلة لمثل هذا الترتيب المنطقى يعتبر فى حد ذاته ذا أهمية بالغة .

وفن وعلم إدارة الجماعات الإنسانية administering social groups الـكبير منها والصغير الذى هو الخاصة المميزة أكثر فأكثر لمدنيتنا ، قد ظهر خلال الربع قرن المـاضى كمهارة فنية متخصصة technical skill . وفى أيامنا هذه تعتبر الخبرة الطويلة لنوع معين من الجماعات أقل أهمية فى جوهرها كمؤهل من القدرة على الإدارة فى ذاتها . ومثل هذه القدرة تعتبر إلى درجة متناقضة مسألة مهارة تجريبية ، مسألة « خبرة » بمعنى الاستعمال والتعود . كما تعتبر إدارة الفرد هـذه — لدرجة متزايدة — مسألة إعداد الفرد من الناحية الشخصية والعقلية . وهذا الإعداد يتضمن — بالإضافة إلى تلك السمات الواضحة الشخصية والمزاج personality and temperament التى تحدد مدى

ملاءمة الفرد لمركز القيادة بين زملائه — عقلية فائقة فى فهم مضمون العلوم التى يقدم عليها فن الإدارة وعلى ثقافة كاملة بالمبادىء والطرق الخاصة بفن الإدارة ذاته .

ومن المحتمل أن يكون لتطور فنون الإدارة techniques of administration كجسم من المعرفة المهنية ، لولاه لبدا أولئك الذين يحاولون أن يديروا غيرهم من الناس أكثر فأكثر أشبه بالهواة amateurish .... من المحتمل أن يكون لهذا التطور أثر عميق فى منظماتنا . وهذا يساير تطور الرقابة على الأشياء المادية ، وهى من مميزات الحياة الإنسانية فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر التى لا تتمشى مع مبادىء الحكومة الديمقراطية . وهذا لا يتفق تماماً مع وجهة نظر تؤثر على تلك المبادىء التى تعالج مشاكل التنظيم والإدارة ، باعتبارها موضوعات آراء لترتيب النواحى الإدارية executive aspects للحكومة على أساس الشخصيات والسياسات .

ومن المسلم أنه لا يوجد الآن أساس كاف فى العلوم الطبيعية بعلم إدارة دقيق . والسبب الرئيسى للمصائب التى تعانى منها الإنسانية الآن ، هو النقص فى التوازن بين معرفة الإنسان للعلوم الطبيعية وإدراكه لقوانين التنظيم الاجتماعى الضرورية لضبط القوة التى خلقتها المعرفة . ولقد استطاع الإنسان أن يصنع الطائرة ويحلق بها فى الجو ولكنه لم يتعلم حتى الآن أن يبنى ويوجه مؤسساته الاجتماعية to direct his social institutions ، لكى يلزم استخدام هذه الطائرات فى تدمير غيره من بنى الإنسان . ولكن يوجد لدينا الكثير من المعرفة الصحيحة بما هو فعال وما ليس فعالا فى الإدارة مما هو موضع القبول بصفة عامة . والذى ينقصنا هو تصور تطبيق هذه المعرفة على المشكلات الجارية أو قدرة هؤلاء الذين لديهم هذه المعرفة على أن يتقدموا فى اتجاه مخالف للتفكير السياسى الذى ما زال فى معظمه يقوم على المنفعة الذاتية

. self - seeking

والخطوة الأولى بلا شك هى : الاعتراف بأن التنظيم الاجتماعى ، مهما كانت درجته — كفيل بأن يحقق النجاح ما دام أنه تنظيم اجتماعى — بمعنى أن الهدف الذى يسعى إليه كل من المختصين فى إدارة كل جماعة هو التسجيل الموضوعى objective enlisting لمنافع واهتمامات الجماعة ككل ، تتمشى مع منافع الجماعات الكبرى التى هى جزء منها ، بغض النظر عن رغبات الأفراد الغير أساسية داخل تلك الجماعة كأفراد أو كأعضاء فى بعض جماعات اجتماعية أو مهنية أخرى . ولا يمكن أن تقوم الإدارة على مبدإ إلا بالقدر الذى يكون به هذا المبدأ الضمنى مقبولا ، وما دام أنه فقط عن طريق نمو الإدارة القائمة على المبدأ يمكن للانسانية أن تأمل فى التغلب على المشاكل التى خلقتها قوى الآلات الدافعة ، تكون الانتهازية الفردية تحت تلك الظروف الراهنة من المنافاة للأخلاق أو تخريب النظام والأمن والحياة التعاونية والغش وغير ذلك من صور الفساد الشخصى .

ومن المحتمل كنتيجة طبيعية لسنوات الحرب والتدمير أن يظهر اليوم طلب متزايد للانعاش الروحى spiritual revival وبقدر ما يكون ذلك الطلب لإعادة توجيه القيم re-orientation of values والمثل الجديدة كغايات مرشدة للحياة الإنسانية ، يكون مجال الدين والفلسفة صياغة مطامح الملايين الكثيرة فى مفاهيم concepts مقبولة . والادارة والتنظيم ليسا أكثر من وسائل لغايات . ويمكن توجيههما بكفاءة أعظم نحو غايات سيئة أو حسنة كذلك .

ولكن فى حدود الأخلاق الجارية ، فإن أفكارنا عن الحياة الطيبة ، تقوم على قواعد صممت لتحقيق مهمة العيش معاً ، ولعل من الخطأ أن نتصور أن مثل هذا الانعاش يمكن أن يكون وفق الماضى . إلا أنه لا يمكن أن ينجح إلا إذا توافق مع ظروف الحاضر adapted to present circumstances . والحقيقة الجلية عن هذه الظروف ، هى أن العلم الحديث وتطبيقاته فى مجال

قوى الآلات الدافعة ، أصبح عنصراً هاماً فى تحقيق الثروة والرخاء ، وأن هذه القوى الجديدة ، وهذه الزيادة المطردة فى المعرفة والقوة قد أحدثت ثورة هائلة فى الثقافة التى تتطلب حتما ثورة مماثلة فى مؤسساتنا .

مثل هـــــذه الثورة لا بد أن يتبعها سلسلة من الصراع الطويل series of conflict ، أو من الحروب الداخلية أو الخارجية ، وإذا كانت المحاولات لتوجيه الثورة بطرق مستنتجة ومصممة من قبل تتناول المواقف السابقة . أما محاولة مجرد إنعاش القيم الروحية القديمة ، والسعى فى إحياء المعايير الخلقية القديمة فقط لتتلاءم مع ثقافة الماضى ، فمعناه أن الفشـل يحدث حتما . ومهما يكن من تجرد إلهام أولئك الذين يقومون ببذل مثل هذه الجهود ، فإنها ستقوم حتما على طريقة خاطئة anachronism of method إن القيم الأخلاقية والروحية الجديدة لا بد أن تـكون أصيلة وأن تقوم وتتـكيف مع الثقافة فى الحاضر والمستقبل .

إن ظهور مبادىء الإدارة أحد الدلائل نحو اتجاه هذه القيم ، التى من المحتمل أن تأخذ ويجب أن تأخذ مكانها إذا أردنا أن نحل المشا كل التى تواجه مدنيتنا . وحين تتـكامل مثل هذه المبادىء وتصبح مقبولة بوجه عام كمعيار للسلوك as a norm of conduct بين الجماعات الانسانية وفى داخلها ، نتساءل حينئذ ، هل من الممكن أن يكون لدينا وعى بمشكلات الضبط الاجتماعى social control والطرق التى نواجه بها هذه المشا كل حتى تصبح متكافئة مع قوة تنظيم الأشياء المـادية التى وضعها العلم الحديث بين أيدينا . وليس إلا عندما نصل إلى أن يصبح انتهاك مثل هذه المبادىء سلوكا مضاداً للمجتمع antisocial تماماً مثلما يعتبر التزييف والاغتيال جريمتين ضد المجتمع ، يكون لدينا الاستعداد الخلقى moral eqipment والجزاءات sanctions العامة التى تتـكافأ ، بل هى ضرورية إن كـنا سنعيش على مستوى عصر البخار والـكهرباء .

وليس من محض الصدفة أن تظهر فكرة هذه المبادىء أولاً فى الصناعات كما فى معظم الصناعات الحديثة جداً . والعادة من أعظم أدوات التثبيت stabiliser فى الحياة الاجتماعية . ويتقبل العقل البشرى التغير بشكل أبطأ بكثير فى التنظيمات وطرق التفكير المعتادة عنه فيما يتعلق بالأدوات tools التى يستخدمها أو التسهيلات facilities الجديدة المعدة للاستعمال . وعلى الرغم من الفردية individualism الواضحة فى اقتصاد المنفعة hedonistic economics نجد أن خبراء الصناعة العمليين فى احتكاك فعلى مع الآلات الذين عليهم أن يديروها ، وقد عجزوا عن تجنب المطلق الصعب الذى يفرضونه . لقد انتهوا إلى طرق تتضمن أكبر قدر من الفاعلية maximum effectiveness مهما كانت هذه الطرق لا تتسق مع نظرية الاقتصادية الجارية current economic theory .

وهذا هو السبب فى أن المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال management — وهو الاسم التجارى لكلمة الإدارة عموماً administration — تشكلت أول ما تشكلت فى أحد فروع الهندسة وأدوات الآلات وكان ذلك الوقت وقت التطور الصناعى الفنى technical evolution السريع جداً . وهذا هو السبب — فى كل أنحاء العالم — فى أن الكثير أقدم تكنولوجيات الآلة machine technologies كاستخراج الفحم وصناعات النسيج — مثلا — كانت أبطأ بكثير من الصناعات الأخرى فى استخدام طرق الرقابة methods of control هذه . ولقد كانت عبارة « الإدارة العلمية » scientific manag. التى ربما أن تكون غير موفقة ، مجرد توكيد لكون طرق التفكير واحترام القانون الطبيعى الذى ألهم أعمال الكيمائيين والمهندسين ، يجب وينبغى أن يُطبق فى الترتيبات الإنسانية التى تتضمن استعمال الآلات والأدوات الجديدة التى صنعها .

ولنفس السبب — وهو نقص الاحتكاك بالآلات اخترقت هذه الأفكار مجالات أخرى بشكل بطىء جداً . فالجماعات المختصة بالشئون المالية التى ليست على اتصال مباشر بصناعة الانتاج ، وهؤلاء المشتغلون بالإدارة العامة وكذا الفنانون على اختلاف أنواعهم والباحثون فى المجال الأكاديمى للموضوعات الغير علمية ، أقل استعداداً بالنسبة لزملائهم فى الصناعة من حيث تقبل الآراء الحديثة عن الإدارة modern ideas about administration . وإحدى المشكلات فى وقتنا هذا — هو أن نسد الهوة العقلية بين المتعلمين والمتدربين فى مجال العلوم الأدبية فقط ، وهؤلاء الذين تشكلت عقولهم بحياة تكنولوجيا الآلة ، تلك التى يعتمد عليها الجميع — إلى درجة عظيمة — فى أسس الوجود المادى . وبنفس السرعة التى طورنا بها الآلية الميكانيكية نواجه المشكلة التى تعتمد — إلى حد كبير — على سير المدنية التى تنأى به بعيداً عن تشعب الاتجاهات divergences of attitudes الذى أصبحت الحرب العالمية أحد أعراضها .

والقول بأن القيم الجديدة new values والقانون الجديد ضرورية كأساس للحياة الاجتماعية ، ليس أن نقول إن القيم القديمة ينبغى أن تختفى . بل ينبغى أن تبقى هذه القيم لاتخاذها كمحكات للسلوك criteria of conduct بين الأشخاص كأفراد . ولكن التعارض antithesis القديم القائم بين الدولة والفرد يُعتبر تبسيطاً simlification خادعاً . ففى الظروف الحالية يعتبر كل فرد عضواً فى مواقف كثيرة . ومثل هذا التزايد فى درجة التجمع الإنسانى social grouping وفى تأثيره على كل فرد يعتبر حقيقة لا يمكن التهرب منها . وإن تعقد وتشابك العلاقات complexity, prolixity of the relations التى تنشأ بهذه الطريقة والتبعيات الجديدة التى تنشأ هكذا بين الأفراد فحسب بل بين جماعة وأخرى ، لهى التى تتطلب مقاييس جديدة تتم

المقاييس القديمة . ومن المحتمل أن يكون هناك تشابه بين الاثنين . أن جذور كل علاقات اجتماعية بناءة هو التكامل integrity . إلا أن وسائل جديدة للتكامل مطلوبة لمواجهة المشاكل الكبرى . أن إزعاج أزيز طائرة تحلق فى السماء قد يحكى نفس صورة قلم الاردواز يحك به على اللوح . ولكن على الطفل أن يتعلم ارتباطات جديدة قبل أن يصبح طياراً . وفن الإدارة عندنا ما زال كالمراهق لم يبلغ بعد مرحلة الرشد .

ايندل أورفك

مراجع

١ — ل . أورفيك . مبادىء التنظيم العلمية .

L. Urwick, Scientific Principles of Organisation.

٢ — هـ . س . دينيسون : هندسة التنظيم .

H. S. Dennison. Organisation Engineering.

٣ — م . ب فوليت : دينامية الإدارة Dynomic Administr.,

M. P. Follett (ed. H. C. Metcalf and L. Urwick).

٤ — لوثر جوليك ولندول أورفيك : بحوث فى علم الإدارة ؛

Ed. Luther Gulick and L. Urwick. Papers on the Science of Administration.

٥ — هنرى فايول : الإدارة الصناعية والعامة .

Henri Fayol. Industrial and General Administration.

٦ — ج . د . مونى و ا . ك . رايلى ؛ نحو الصناعة

J. D. Mooney and A. C. Reiley. Onward Industry.

الفصل الأول

طبيعة الإدارة والخطة العامة فى تحليلها

النظرية والعمل

كتب مؤرخ حديث يقول عن هـــذا البلد (انجلترا) فى منتصف القرن الماضى :

« لقد بدا أن القصور المريح عن فهم الأفــكار العامة يقف حائلا بين أهل انجلترا وتحديات العصر التى تقلق بالهم . فقد كان الفــكر العادى فى مواجهته لها يكاد بصورة لا تتغير أن يتوقف عن العمل ، أو ـ إذا كان واعياً بحدود الفــكرة العامة ـ يرتد منحرفاً إلى اتجاهات أخرى . وفى بريطانيا العظمى نجد أن متابعة النظرية قد ترك لمفــكرين نظريين معترف بهم ، بينما كان المجتمع العملى practical community يتحاشى بشدة طريق الأفــكار العامة الشائك ويقصر نفسه بجد على حل المشــكلات العملية the solution of practical problems[(١)] .

وهذا بالطبع لازال شائعاً بين الإداريين الانجليز بكافة أشكالهم وأنماطهم ، سواء كان فى العمل أو فى مجالات أخرى فى الحياة . وحقيقة قد نودى بها كفضيلة لجماعة الموظفين المدنيين من ذوى المراكز العليا الذين يديرون مصالح عامة غاية فى الأهمية . إن طريقتهم فى النظر إلى الأمور « طريقة نظر الجماعة المهنية الانجليزية » التى ما زالت إلى حد كبير تعمل بنفس المقاييس الخلقية ethical standards ، وكذلك من حيث الاعتقادات السياسية وعادات

---

(١) فيليب جاد الله The Hundred Years. Philipp Guedalla

العمل . وقد وصف هذا المعيار الرسمى official norm بالواقعية الرواقية stoical realism(١) .

فمناقشة الإدارة فى حدود المبدأ ، هى إذن مناقشة بها شىء من التهور . إذن من المحتم مواجهة أولئك الذين يسمون « بالرجال العمليين » practical men مع النظريات والأفكار . وفى نفس الوقت فان المرء سيكون جريئاً وهو يخاطر بادعاء أن البلد راض عن التنظيم والإدارة وأوجه نشاط فترة الحرب التى تمر بها ، وادعاء أن هناك أكبر استخدام ممكن لمصادره الإنتاجية productive resources ولمهارة العلماء وحماس وحيوية طبقات جميع الرجال والنساء . فبالعكس هناك إحساس واسع بالإحباط frustration ودلائل كثيرة على الضياع وأمثلة لا حصر لها للتشويش وسوء الفهم .

وليس هناك علاجاً سريعاً أو سهلا لهذه العقبات . ومن المحتمل أن يكون الترقيع والارتجال أشياء تجعل الخلط أكثر بلبلة . وليس من المحتمل أن تكون الملاطفة وتبرير الذات self-justification من جهة المسئولين ذوى المراكز أو فقد من هم دون ذلك تثبيط فائدتها . وهناك مخرج واحد لا يوجد غيره من ظروف العجز الإدارى administrative indisposition ، وهو التصميم الواضح من جانب المختصين جميعاً سواء فى المكاتب وخارجها بأن العمل الإدارى administrative practice يجب أن يتحسن . ويجب أن يبدأ هذا التحسن بالنظرية — بآراء وتفكير واضح من كل فرد بطبيعة الإدارة والطرق التى يمكن بها تطبيق المبادىء السليمة فى المواقف الفعلية .

ويمكننا القول بمعنى آخر ، بأن نقص المهارة الإدارية lack of adm. skill لا يمكن علاجه إلا عن طريق إقناع الإداريين

---

(١) H.E. Dale, The Higher civil Service.

ليصبحوا أكثر مهارة . وجذور أى تقدم فعلى فى هذا الاتجاه ، يجب أن تكمن بالضرورة فى الأفكار ، فى النظريات — وفى أفكار أحسن عن كيفية القيام بالإدارة how to administer . ولا يمكن أن يبدأ بخطط ورسوم محكمة أو تتكامل كلها مع قواعد نموذجية وصور لأحدث الآلات . إذ ليس من طبيعة المهارة الإدارية أن تنشأ بهذه الكيفية .

والقدرة على إدارة الغير مهارة وفن a skill, an art وهى ليست مسألة أشياء ولد بها الفرد أم لم يولد — إنها ليست مجرد جملة معلومات ، فقد يكون لدى الفرد عدم مقدرة طبيعية فى هذه المهنة على الأخص . . وقد يكون الفرد مديراً ناجحاً من الناحية العملية بقليل من التدريب بأحدث النظريات فى هذا الموضوع ، تماماً مثل الطبيب العام الناجح الذى نسى كل ما علمته دراسات الطب ، ولكن فى خلال ذلك تعمق قراءة كتاب الحياة والموت — ويعرف معرفة عميقة كافية أن ما يعرفه قليل ، وفى هذا وقاية كبيرة لمرضاه . وقد يكون هذا الشخص مديراً ناجحاً مثلما يصبح هذا الطبيب طبيباً جيداً كذلك لو أنه واظب على متابعة أحدث الأفكار فى هذا الموضوع to keep abreast of the latest thought . و بمعنى أوسع فنى مدى حياة الرجال والنساء الطويلة ، يمكن مقارنة المهارة الإدارية بالمهارة الطبية ، إنها فن عملى والمران ضرورى لتتميم المران الكثير . إلا أن المران المنفصل كلية عن الدراســة من المحتمل أن يكون محدود النتائج كالدراسة الغير منظمة undisciplined بالمران التى يحتمل أن تؤدى إلى العقم والخداع . ولقد عبر عن هذه النقطة فرنسيس بيكون Francis Bacon خير تعبير منذ حقبات طويلة من الزمان « لتقضى وقتاً طويلا جداً فى الدراسة فهذا خمول ، وإذا استخدمت تلك الدراسات للتزيين فذلك تصنع ، وإذا أصدرنا أحكام تلك الدراسات فتلك فكاهة . إن تلك الدراسات تتمم الطبيعة Nature ، وتتكامل نفسها بالخبرة Experience : إذاً فالقدرات الطبيعية أشبه بالنباتات

الطبيعية ، تحتاج للرعاية عن طريق الدراسة ، وتعطى الدراسات فعلا توجيهات مستفيضة إن لم تحدها الخبرة »[١] .

ولنستشهد بأحد الكتاب المحدثين ، وكان نفسه من رجال الطب الحكماء . حقق خلال حياته الناجحة الكثير :

« إن رجل الأعمال يشبه الطبيب الذى يبتعد عما سبق أن عرفه من التشريح والفسيولوجى . فيمكنه — فى حدود — أن يكون ذكياً ماهراً ، أكثر من أن يكون أستاذاً أكاديمياً ، ولكن ذلك سوف يكون على حساب سكونه وعدم تطوره . . . إن أدهى صاحب حرفة subtlest craftsman — لابد آجلا أو عاجلاً — أن يحنى رأسه للمبادىء العلمية . لأنه حتى عندما يستخدم أدواته يمكنه بالعلم أن يبعد عن التعقيد complications واحتمالات الخطأ . و يمكن أيضاً أن يختصر وقت عملياته و يوفر تكاليفها »[٢] .

خطر الدواء السهل

من الخطر أن نعتمد على المعلومات المقفلة rely on "potted" knowledge سواء أكان ذلك فى الطب أم فى الإدارة . فنى الجراحة ما هو أكثر من دراسة عدد من الرسوم فى أحد كتب التشريح . والقدرة على سرد قائمة أعراض مرض ، ليست هى التشخيص . وبالمثل فبالرغم من وضوح هذه الحقائق ، نجد أن معظم الكائنات البشرية ، تشترك فى نقطة ضعف تؤيد الإجابة السريعة والدواء النوعى السهل الذى لا يتطلب تنظيماً شاقاً للأفكار كمساهمة منه فى العملية .

وقد ابتاع الكثير من رؤساء العمل أجهزة تخريم البطاقات معتقدين أنهم

---

(١) ٣ — (مقالات فرنسيس بيكون) Essays. Francis Bacon.

(٢) T.H. Allbut, on professional Education.

كانوا يستطيعون « شراء » الكفاءة efficiency بمجرد إصدار شيك ببضعة آلاف من الجنيهات . إلا أنه إذا كانت آلة الفرز تعمل بسرعة وفى غاية التنظيم systematic ، فلا بد أنها وحدها ستقضى على متاعب الإختبار للوظائف . ولكن المهارة الإدارية لا يمكن شراؤها ، فهى ليست مجرد إصدار أوامر أو توقيع شيك أو إصدار إشارة ، ولكن يجب أن يُدفع لهذه « الكفاءة » العملة الوحيدة الجارية فى هذا السوق : نقصد الدراسة الشاقة والتفكير الشاق والتمكن من المبادىء العقلية mastery of intellectual principles التى يدعمها التفكير الحقيقى فى المشاكل الفعلية actual problems التى يجب على الفرد أن يكون مسئولاً عنها مسئولية حقيقية . وكل ما تستطيع الكتب أن تعمله هو أن تساعد نحو فهم أولى لبعض المبادىء .

تحليل فايول للادارة Fayol's Analysis of Adm.

كان هنرى فايول Henri Fayol من مشاهير رجال الصناعة الفرنسيين. وقد كان مدير إدارة managing director لإحدى الشركات الكبرى للفحم والحديد طوال ثلاثين سنة فى فرنسا عندما تولى إدارتها وكانت على وشك الإفلاس وحينما تقاعد أصبحت تلك الشركة ناجحة بدرجة ملحوظة ذات ميزانية غير عادية فى ضخامتها . وقد حاول فايول فى أواخر أيامه أن يحول إلى صورة منطقية تلك المبادىء التى بنى عليها نجاحه كإدارى . ولقد كان يُصر دائماً على أن النجاح ليس فيه ما هو صعب أو غير عادى ، ذلك أن للثابرة والتمسك بالمبدأ ، يؤكد النجاح بسهولة و بصورة منطقية . وكان من المحتمل أن يكون لأرائه فى الإدارة الصناعية والعامة His General and Industrial Administration أثر كبير على أفكار إدارة الأعمال التجارية business management فى أوربا وعلى الخصوص فى الدول اللاتينية ، أكثر من أى عمل آخر . وفى هذا البلد (انجلترا) نجد أن أفكاره أقل ذيوعاً على الرغم من أن الترجمة لآرائه متوفرة .

وقد حلل فايول العمليات analysed the operations التى تحدث فى العمل إلى ست مجموعات رئيسية هى — عمليات فنية technical ، وتجارية commercial ، ومالية financial ، وأمن security ، وعمليات محاسبية accounting، ثم العمليات الإدارية administration operations . وعلى هذا فقد اعتبر فايول الإدارة مجرد واحدة من مجموعة وظائف رئيسية major functions . « والإدارة منظوراً إليها على هذا النحو » كما يقول « يجب ألا تختلط بالحكم » . فالحكم معناه إدارة مشروعات conduct undertaking تصل إلى أهدافها باحثة كلما أمكن عن الاستفادة الكاملة الممكنة من كل المصادر التى تحت تصرفنا ، أنها تعنى فى الحقيقة ضمن العمل اليسير بهذه الوظائف الست الرئيسية . والإدارة ليست إلا أحد هذه الوظائف ، ولكن الرؤساء ذوى الأعمال الكثيرة managers of big concerns يقضون الكثير من وقتهم فيها ، حتى إن وظائفهم تبدو كأنها تتكون فقط من الإدارة »[(١)].

ولقد قسم فايول الوظيفة الرئيسية للادارة key function إلى خمس نواح أساسية وهى : التخطيط ، التنظيم ، الأمر ، ثم الرقابة ، والتنسيق ، ولكن كلمة prévoyance التى استعملها فى هذا المجال التى ترجمت حديثاً « بالتخطيط » تنطوى فى الحقيقة وظيفتين . فكلمة prévoir « تعنى حرفياً » "to foresee" أى يتنبأ ، وكما هى مستعملة هنا تعطى معنيين هما التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له » . وبمعنى آخر ، فإن كلمة prévoir تعنى كلا التنبؤ والتخطيط .

هذه النواحى الست للادارة تندرج تحت مجموعتين أساسيتين تربطها علاقة العملية والنتيجة process and effect .

وهذا يعنى أن التنبؤ يؤدى إلى التخطيط forecasting leads to plan

---

(١) الادارة الصناعية والعامة ، ص ٥٩ الطبعة الانجليزية ص ٣٦ .
Administraion Industrielle et Générale, p. 59. English Edition, p, 35.

والتنظيم organisation يتطلب التنسيق co-ordination لهدف من أهدافه، كموضوع بينما الأمر command ينبع من الرقابة control .

والآن ، فإن معظم المؤلفين الأمريكيين المرموقين الذين كتبوا فى نظرية التنظيم the theory of organisation مثل مستر ج . مونى J.D. Mooney المدير السابق لشركة جنرال موتورز للتصدير General Motors Export Corporation ، وكذلك المستر رايلى A.C. Reiley اختار خطة منطقية من مؤلف ألمانى اسمه لويس اندرسون Louis F. Anderson ، وتفترض هذه الخطة :

أولا : أن لكل مبدأ نتيجة .

وثانياً : وأنه إذا أمكن توحيدها بطريقة صحيحة ، فإن العملية والنتيجة بدورها ، سيكون لكل منهما مبدأ وعملية ونتيجة . وعلى ذلك يكمل نطاق منطقى من تسع فقرات(١) .

لقد كان تحليل فايول مجرد اهتمام بنواحى الإدارة .aspects of adm بالعمليات . ولكنه له موضع آخر ، يسجل بصورة تجريبية إلى حد ما — ست عشر واجباً من الواجبات الإدارية وأربعة عشر مبدأ بعضها يتداخل . والنوع الثانى من الواجبات الإدارية تقدم مبدأ سلبياً جداً يقوم عليه التنبؤ ويسمى بالملاءمة "appropriateness" — « لاحظ أن التنظيم الإنسانى والمادى human and material organization متناسبان » . والواجب الرابع عشر من الواجبات الإدارية لفايول الذى هو أيضاً مبدؤه الثانى عشر ، يقدم بالمثل مبدأ يبنى عليه التخطيط أعنى به النظام : ومبدأه « حافظ على النظام المادى والإنسانى » .

---

(١) Vide onward Industry (Harper Bros., New York London, 1931.) Louis Anderson, Das Logische, Scine und Kategorien (Felix Meiner, Lepzig, 1929).

البحث : المبدأ الأساسى

ويكمل ، بذلك ، الإطار المنطقى باستثناء المبدأ الأساسى لعملية الإدارة كلها . وهنا لا يحتمل أن نبذل جهداً زائداً لنتخيل أن فايول نفسه لابد أنه يدرج عملية البحث Investigation . وفكرة البحث عن الحقائق ، كأساس لكل نشاط يصبح ضرورى بالتأكيد لطلاب الادارة العلمية . فكل كاتب يتناول الموضوع ، يتناول نقطة مختلفة . فعلى سبيل المثال كتبت مارى باركر ڤولت Mary Parker فى آخر محاضرتها العامة التى ألقتها قبل وفاتها تقول :

« لقد أعطيت أربع مبادىء للتنظيم principles of organisation ودعامة هذه المبادىء ، هى المعلومات المبنية على البحث information based on Research » [1] .

حينما حاول ف . و . تايلور لأول مرة أن يركز خبرته العملية فى تعميمات generalisations ، فقد وضع قبل كل شىء « الواجبات الجديدة » التى آلت إلى الإدارة :

« أنها تنشىء علماً لكل عنصر من عناصر عمل الإنسان الذى يحل محل طريقة الحساب التقريبية rule of thumb method » [2] .

---

(١)
"Individualism in a planned Society" in Dynamic Administration, edited by H.C. Met Calf and L. Urwick (Management publications, Ltd., London, 1941).

« الفردية فى مجتمع مخطط فى دينامية الادارة ، نشره هـ . س . متكاف ، ل . أورفيك (منشورات الإدارة ؟ ليمتد ، لندن ١٩٤١) .

(٢) Principles of Scientific Management before special committee of the House of Representatives to investigate the Taylor and other systems of shop Management 1912, c. iii. F.W. Taylor's evidence.

ثم قال أخيراً :

« إن على كلا الجانبين أن يدركا أهمية استبدال البحث العلمى الصحيح والمعرفة بالحكم الشخصى والرأى الفردى »[1] .

وكل من هذه المبادىء الثلاثة وما يرتبط بها من عملية نتيجة تكون الإطار المنطقى الذى يلخص النواحى الأساسية فى الإدارة . والمبدأ الأساسى الذى يرتكز عليه من الإدارة بكامله هو البحث ؛ ويدخل فى العملية مع التنبؤ ؛ وتكون النتيجة خطة أو تخطيط . وللتنبؤ مبدأه الخاص الذى نعنى به الملاءمة appropriateness وهو يدخل فى العملية مع التنظيم ، حيث أن أول شىء نعمله حين نستطلع هو تهيئة إعداد الوسائل الإنسانية والمادية لتواجه موقف المستقبل الذى نتنبأ به . ونتيجة ذلك التنسيق Co-ordination .

وأخيراً ، يجد التخطيط مبدأه فى النظام الذى يدل فى العملية مع الأمر command ، و ينتج عن ذلك الرقابة .

مبادىء الإدارة

« لايجوز أن نخلط بين الإدارة والحكومة . والحكم هو إدارة عمل نحو تحقيق أهدافه بالسعى لاستغلال كل المصادر الممكنة الميسرة له . إن الحكم فى الحقيقة ضمان الفاعلية السهلة للوظائف الست الأساسية . وليست الإدارة إلا أحد هذه الوظائف فقط » ولهذا يعطى الهدف العام والسياسة العريضة لأى مشروع عمل قبل أن تبدأ الإدارة .

---

(١) Hearings before special rommittee of the House of Repre- of the House of Representatives to investigate the Taylor and other systems of shop Management, 1912. V. iii. F.W. Taylor's evidence.

(شكل ١)

١ — المبدأ	٢ — العملية	٣ — النتيجة
١ — البحث إن كل إجراء علمى يقوم على بحث الحقائق وبذا يصير البحث أول مبادىء الإدارة.	التنبؤ و يتحقق البحث فى العملية عن طريق التنبؤ	التخطيط وتحدث النتيجة الخروج بخطة .
	التنبؤ	

يجب أن يكون فى الحدود التى تتطابق مع حقائق الموقف ، أى ، مع الهدف العام والسياسة العريضة للمشروع « تأكد أن خطة العمليات معدة بعناية وهو يجد مبدأه الرئيسى فى و . ا . ١ » .

١ — المبدأ	٢ — العملية	٣ — النتيجة
٢ — الملاءمة (« تأكد أن التنظيم الإنسانى والمادى ملائم للأشياء ، والمصادر واحتياجات المشروع » و . ا . ٢)	التنظيم يتحقق التنبؤ فى العملية عن طريق توفير التنظيم المناسب	التنسيق وتكون النتيجة التنسيق
	التخطيط.	

إن الغرض من التخطيط هو ضمان عمل منظم يساير الهدف العام والسياسة العريضة للمشروع « لاحظ أن خطة العمليات تنفذ بدقة » و . ا . ١) ولذا يجد مبدأه الأساسى فى :

١ — المبدأ	٢ — العملية	٣ — النتيجة
٣ — النظام (« ضمان النظام المادى والبشرى » و . ا . ١٤ ، م ١٠٠)	الأمر يتحقق التخطيط فى العملية عن طريق الأمر (« إقامة دارة تكون قادرة ولها وحدة الغرض» و . ا . ٣)	الرقابة وتظهر نتيجته فى الرقابة (« اخضع كل شىء للرقابة » و . ا . ١٥)

(ا) المقتطفات بين الأقواس مأخوذة عن الإدارة العامة والصناعية لهنرى فايول « والاشارة إلى قوائم واجباته الادارية (و . ا) ومبادئه (م) » .

(ب) لم يصرح فايول بمبادىء البحث والملاءمة والنظام و يعالج تحليله التصرفات . ولكن كما سنرى أن تلك المبادىء تدخل فى قائمة واجباته الادارية .

الفصل الثانى

التنبؤ

مبادىء البحث

التسليم بأن البحث أو الاستقصاء هو المبدأ الذى ينبغى أن يدعم عملية التنبؤ معناه الإفاضة فى أهم شىء يتعلق بهذه الناحية الهامة من الإدارة .

ولكن البحث ذاته لا يمكن أن يُرتب أو يُنفذ بنجاح إلا فى صورة مبادىء عقلية معينة متماسكة تماماً ومتبعة بدقة من جانب الذين يقومون بعمليات البحث . وهذا يتلخص بإيجاز فيما يلى :

(ا) مبدأ الحتمية أو الجبرية the principle of determinism كل ظاهرة إجتماعية هى نتيجة أسباب محددة ممكن التثبت منها . ولا يمكن متابعة عمل بحث investigation work بحيوية وحماس دون هذا الإيمان العميق بالسببية causation وإمكان تتبع النتائج بالرجوع إلى الوراء بحثاً عن الأسباب .

(ب) مبـدأ العلاقة The principle of relation أن الحقائق التى يتكون منها أساس العمل ، يجب أن تكون فى حدود البيئة التى يحدث فيها هذا العمل وهذا يشمل :

(ج) مبدأ التحليل The principle of analysis . نخطة التصنف يجب أن تتلاءم مع وجه النشاط الذى نبحث عنه .

(د) مبدأ التعريف The principle of definition يجب أن تفسر الحقائق فى عبارات تتفق مع العلوم الهامة التى يقوم عليها النشاط الموضوع تحت البحث .

(هـ) مبـدأ القياس The principle of definition يجب أن تُفسر الحقائق فى حدود وحدات معينة أو نماذج العمل Standards [١] أن البحث فى الظواهر الإجتماعية يجب أن يكون واقعاً realistic وأن يُطوَّع adapted للمادة التى يعمل فى حدودها . ويجب أن تتطابق وتتلاءم الفئات والعبارات والوحدات مع طبيعة النشاط موضوع البحث والمعرفة الصحيحة التى يقوم عليها. وفى هذه الحالات فقط يُحتمل أن تـكون النتائج إما نافعة أو مقبولة.

إستخدام التنبؤ المحدود

فيما يختص بالتنبؤ من المهم أن تتحقق من :

١ — كيف أن صورة العمل تعتبر صورة شاملة pervasive ، وحقيقة أن كل الأنشطة الإنسانية human activities ماهى إلا محاولة لتـكوين رأى عن إتجاه الأحداث المحتملة .

٢ — ما أحدث المحاولة الواعية conscious attempt فى الاستبصار باحتمالات المستقبل بطريقة صحيحة .

٣ — كيف أن طرق إستخدامنا المعلومات العلمية scientific data المتوفرة ، يعتبر غير متطور نسبياً .

إن كل مشكلة نقابلها فى العمل التجارى ، تفرض عنصر التنبؤ . ويقوم من يعمل عملاً تجارياً بفرض assessment طلبات المستقبل future demand ، كاأن الفرد الذى يقوم بتحديد برنامج الإنتاج determines a production programme لستشهور أوسنة كاملة يضعه عادة على إحصاء لطلب المستقبل

(١) CF. L. Urwick, "The Principle of Direction and Control" in the Dictionary of Industrial Administration .(Sir Issac Pitman and Son Ltd London.)

calculation of future demand والفرد الذى يقوم بشغل الوظائف الحالية engages staff ، خصوصاً ، أفراد صغار السن ، ينظر عادة إلى الاحتياجات والمتطلبات التنظيمية فى المستقبل future organizational requirements ، كما أن الفرد الذى يشترى ، يشترى مقدما بعض فوائد خاصة من المواد ، والذى يبيع ، سلعة ما ، فإنه يحاول أن يرسم لنفسه تغير وتركيب السوق ومتطلباته فى نواح متعددة .

قياس العوامل الاقتصادية

يشمل أى قرار عمل تجارى واضح ، بعض عناصر تشخيص prognostication هذا القرار . على أن فكرة مجال قياس إتجاهات الاحصاء statistical trends الهادف كدليل لهذه القرارات قد حظى قبولا عاماً فى الشئون المالية . وتعتمد المعلومات المالية financial data بشكل واضح على معلومات الإحصاء . ومظاهر هذه الظروف المالية ، مثل درجة المصرف ومستويات التبادل exchange levels .. الخ ، يمكن وضع جداول لها أو تعرض بطريقة الرسم البيانى graphically لفترة سنين طويلة .

ومنذ بضع سنوات ، كان أحد مديرى يوركشير القدامى ذا ذكاء وحكمة مسئولا عن إستثمار رصيد أحد الودائع الكبيرة ، وكان يسير عمله بذكاء . وحينما سأله رفاقه عن أسس نجاحه فكان يجيب عادة قائلا « إيه ، أيها الشاب إننى أتصل بوسيطنا وأسأله النصح ، ثم أفعل العكس . أترى الوسطاء يفكرون فى إنجاز العمل فى المدى القصير ، وعلى أن أتخذ المدى الطويل » .

وكان ذاك المدير ساخراً على الجهود لتقديم مفاهيم الإدارة العلمية Scientific management concepts إلى أعمال الأمر القديمة فى ذاك الوقت وقد اتخذ تعليقه هذا الاتجاه : « أنتم ياشباب خرائط التنظيم charts والرسوم

البيانية diagrams وما يتبق . أنظروا إلى إننى لا أهتم بأحد هذه الأشياء ، ولـكنى أحقق النتائج I get the results » . ولقد انشرح جداً الـكثير من إخوانه حين اكتشفوا يوماً ما أنه كان يحتفظ بمكتبه بخريطة دقيقة لتقلبات سوق الأوراق المالية movements of money rates وثبات السندات المالية . الخ التى ترجع إلى ما قبل حروب نابليون . ولم يقم فى الحقيقة بعمل أى إستثمار دون أن يأخذ نظرة سريعة عليه ، محاولا أن يحدد فى ذهنه العوامل التى كانت من المحتمل أن تجعل منحنى الدالة الحالى يسير على نفس أضواء الماضى ، سواء وجدت هناك عناصر معرقلة جديدة فى الموقف وهكذا . وقد أرشدته هذه الوسيلة technique خلال الحرب الأوربية ١٩١٤ — ١٩١٨ وبعدها ـ كما حكى هو ـ إلى نجاح باهر .

وقد أحدث الميل نحو قياس نوعى للعوامل الاقتصادية السابق لقرارات الأعمال prior to business decisions تقدماً هائلا فى الحقبتين الأخيرتين . وقد أصبح هذا شيئاً عظيما جداً فى الولايات المتحدة ،وما تزال جمعية الادارة الأمريكية American Management Association تطبع ملخصاً شهرياً للتنبؤ بأحوال الأعمال والتجارة ، والتى تصدره كذلك وكالات مختلفة تعد بالإثنى عشر . وفى إنجلترا توجد London-Cambridge Service وبنك إنجلترا ذو دراية إقتصادية قانونية. ويستخدم الـكثير من الوسطاء، كذلك المتخصصين فى الاقتصاد والاحصاء economic and statistical specialists ، وذلك لمساعدة البنك على التنبؤ باتجاه الأحوال الاقتصادية المحتمل ، إما فى صناعات معينة ، أو فى أشياء أخرى عموماً .

ويمكننا القول عموماً ، أن التعرف على شخصية النشاط الاقتصادى الدائرية ، يكمن وراء هذا المجهود الواسع الانتشار للتنبؤ بحكمة ولهذا الجزء من الموضوع ناحيتان واضحتان . هناك مجهود عمل الفرد ليزود هذا المجهود بالحقائق ، التى تمكنه من تحديد مركزه على الرسم البيانى العام للرفاهية

والـكساد prosperity and depression . وينبغى أن تمـكن هذه الجهود العمل حتى يقوم الفرد بعملية البيع تماماً فى النوبات والـكميات ، وحتى ينهى الفرد الترتيبات المالية فى حدود أخطاء قليلةجداً ، ويخطط عموماً طريقة بعيدة عن الاعتمادية على الآراء . وهناك أمل كبير فى أن حجم المعلومات المتزايد فى هذا الموضوع سيمكننا من أن نقترب إلى فهم أوضح لأسباب التباين فى أحوال الأعمال والتجارة ، حتى نستطيع التمـكن من الرقابة على كل ذلك . وفى الواقع، مايجب أن يكون مجرد تأثير المعلومات الـكثيرة مفيداً فى تغطية أحد الأطراف المتباعدة الغير ثابتة ، حيث أن أكبر عدد من الأعمال التى تقوم بجهود ملموس للتنبؤ على أساس الحقائق ، والقليل منها سيتناقص ويجبر على مواجهة التزاماته commitments عن طريق الإدراك بالتضحية ، أو بالمقاييس الأخرى الغير رشيدة .

وبينما نجد أن احتمال التنبؤ فى الشئون المالية قد تطور تطوراً كاملا وقد نال قبولا ملموساً ، لا يكاد أن يكون هناك ، بالطبع ، اتخاذ قرار فى الأعمال والتجارة a business decision ، ولا يحتوى على هذه الناحية فى تـكوين السياسة policy formation . فعلى سبيل المثال ، عمل رقابة البائعين الواسع الانتشار عن طريق حصص أو نسب معينة specific quoats يفرض تـكوين تنبؤ بيع محدد .

التنبؤ باحتياجات الهيئة الإدارية

FORECASTING STAFF REQUIREMENTS

ينطبق نفس الشىء مع الهيئة الاستشارية staff . قال رئيس مجلس أحد الشركات الـكبيرة لأحد مساعديه « هل فى استطاعتك أن توضح موضع هذا العمل للعشرين سنة القادمة من وجهة نظر الهيئة الإدارية stand point of administrative staff ؟ وأخذ ، لهذا، المساعد خريطتين من خرائط تنظيم الأعمال organisation charts وكمية من اللاصق الملون . وكان كل لون

يمثل تاريخ خمس سنوات مستقبلا ، وعشر سنوات وهكذا . وكان العمل يشمل خطة الإحالة للمعاش فى سن اعتزال العمل ، وهو الخامسة والستين من العمر ، وهكذا . فباستخدام سن الاعتزال فقط ، وضع المساعد على خريطة واحدة كل أسماء الذين سيحالون إلى المعاش بعد خمس سنوات بلون واحد ، وأسماء كل الذين سيحالون كذلك بعد عشر سنوات ، وهكذا . ثم أحضر الخريطتين إلى الرئيس وقال : « إن الوضع أسوأ قليلا عما أكنت أنوى توضيحه . ويجب أن تؤخذ فى الحسبان بعض ظروف المرض والإحالة قبل الموعد premature retirement وهكذا . ولكن ذلك عموماً ، يوضح ما سيحدث » .

وسر كثيراً رئيس المجلس . وأخذ المساعد الخريطتين إلى اجتماع مجلس الادارة Board Meeting ، ليوضح نقطته ، وهى أنه على المديرين أن يوجهوا اهتماماً أكثر إلى تدريب الشباب الحديثى العهد بالخدمة مستقبلا . وفى خلال الأيام القليلة المقبلة ، اكتشف المساعد أن جميع المديرين تقريباً قد حكموا عليه بأنه سيء الذوق . فليس هناك موضوعاً تصبح الجماعة الانسانية أكثر خوفاً فى تجنبه ، أكثر من تأمل المنشأة التى يرتبطون بها وارتياحهم للمساهمة الفريدة تجاهها . وهذا عامل من العوامل التى تضر بنمو طريقة علمية صحيحة لحل مشاكل المستخدمين personnel problems . ويعتبر كل فرد تقريباً أن التنبؤ العادى موضوع كريه ، مؤلم وليس من اللياقة أن ينال اهتماماً .

وفى نفس الوقت بينما يكون من الأحسن أن نحتفظ بهذا التنبؤ للتأمل ، يجب على كل مدير أن يكون لديه خريطة توزيع الهيئة الادارية تبين السن والجنس . وأحياناً ، إذا رسمت تلك الخريطة لأول مرة ، فإنها تكون وثيقة توضيحية ، وبعد كل ذلك ، فحتى لو أخذت تلك الخريطة صورة نسبة غير عادية لجميع أعضاء الهيئة الإداريةمن الشباب ، فإن توزيعاً شاذاً للسن ينبغى أن يكون مشكلة لفترة . وكل فرد يكبر فى السن بمرور الزمن .

الدراسة مقابل الذكاء

هناك اختلاف شاسع فى ناحية الادارة ، بين مجرد الذكاء shrewdness ودراسة الموقف الحقيقية real study of a situation . وقبل ظهور لفظ «التنبؤ» وسماعه ، فإن كل المديرين على اختلاف أنواعهم كانوا يحاولون التطلع إلى المستقبل . لقد كانوا يصورون لأنفسهم ارتباطات الأحداث الممكنة هذه أو تلك وكيف يواجهونها ، وهكذا . وكانت دقة وعمق بعد نظرهم the accurary and depth of their foresight مقياساً لنجاحهم . ولكن خبرة الفرد محدودة والنتائج المأخوذة منها عرضة لأن تكون منحرفة انحرافاً خطيراً seriously biased بغرابة المزاج peculiarities temperament .

ومن الأهمية البالغة ، أن الذين يمارضون المسئوليات العليا ، يتحصنوا ضد القصور الإنسانى human limitations — التى يشترك فيها الكل — أحسن مشاركة . وفى حالة الخطة المحكمة ، والقياس ، وتقديم معلومات الاحصاء ، فإنه يكون لدى هؤلاء الأفراد آراء واحدة تشجع التفريق detachment . والمرحلة الثانية ، إذا كان التنظيم ذا حجم كاف ، فهذا ما يجعل واجب الفرد المتخصص يتطلع إلى الأمام ، ويبحث الحقائق المحتمل تأثيرها فى العمل ، ويفسر المعلومات المقدمة طبقاً لهذا . وفى حالة الأعمال الصغيرة ، يجب أن يكون العمل محدوداً ، ليرى الفرد أن هذا العمل منتهى .

وهذا يرجعنا إلى دائرة الجدال الكاملة — إلى المبدأ الأول ؛ البحث .

وإذا ما استخدم هذا بمهارة كأساس للتنبؤ ؛ فإنه سيخلص العمل من الخطوات المزيفة و الأخطاء التى تحدث بسبب الارتجال impromptu فى القرارات السريعة . والنقاط التى نتذكرها فى ناحية الادارة هى فى الحقيقة ثلاث :

١ — التسليم بوجود ضرورة الوظيفة function لا تخمن ، لا تقرر

شيئاً دون معرفة السبب . قُـدِّر على المدير أن يتنبأ مهما كان شعوره بالتنبؤ قليلا بين الغير ، يجب عليه أن يكون واعياً بما يعمله

He should be conscious about what he is doing .

— ألا ينجرف إلى تنبؤات أو خطط قائمة على هذا التنبؤ دون معرفة أن هناك تقديراً مدبراً deliberate estimate لما ينطوى عليه المستقبل .

٢ — أن تبحث .

٣ — لاحظ أن الاحصائيات والبيانات الأخرى يُعبر عنها وفق حقائق الموقف the realities of the situation فليس هناك شيئاً أكثر خداعاً من رقم يبدو مثيراً وهاماً ، ولكنه فى الحقيقة غير متصل بالعمل .

الفصل الثالث

التخطيط

مسألة عملية

يتحقق التنبؤ فى العمل عن طريق التخطيط ضمن عملية الإدارة . فالإدارى الذى فكر فيما ينطوى عليه المستقبل ، لا بد أن يقوم بشىء حياله .

والتخطيط planning يُخشى أن يصبح كلمة « مباركة » blessed ، ولكن كلمة « مباركة » هى إحدى لعنات المجتمع الكبرى . فكل فرد لديه أدنى الأمانى aspirations فيما يتعلق بالمستقبل ، يتحدث بإسراف عن التخطيط الاقتصادى عن المجتمع المخطط له planned society وهكذا . وبعض الأحاديث تقترح البت لأن هؤلاء المتحدثين يدركون أن تنظيماً لمدرسة ما يحتاج تجهيز الإنشاءات والأعمدة وملاعب التنس وخلافه . ومن الأقوال الحكيمة التى قيلت بصدد هذا الموضوع حديث للسيدة سبق أن استشهدنا به وهى السيدة مارى باركر فوليت :

« إن أولئك الذين يخصصون أوقاتهم وأفكارهم للتخطيط القومى national planning ، ويقومون بتأدية الخدمات الضرورية الهامة للعالم فى الوقت الحاضر ـ هذا الإهتمام البالغ تجاه ما يجب عمله ـ يجعلهم لا يخصصون وقتاً كافياً لكيفية أداء هذا العمل »[1] .

ذلك ما يجب أن نتذكره دائماً بشأن التخطيط ، حينما نريد الكلام

---

(١) Individualism in a Planned Society, In Dynamic Administration, p. 314.

عن التخطيط وعن فكرته وهذا لن يبعدنا كثيراً . والتخطيط مسألة عملية هامة ، إنها مسألة منهج a problem of method .

مبدأ الهدف

THE PRINCIPLE OF OBJECTIVE

قبل أن نناقش المبادىء التي يجب أن تندمج تحتها مناهج التخطيط ، لابد أن نشير إلى نقطة هامة . من المستحيل القيام بتخطيط على أساس أجوف بخصوص لا شيء . وفكرة القيام بتخطيط ما تفرض خطة القيام بعمل شيء . لابد من وجود هدف وهذا يبدو جلياً . فإذا قمنا بتحليل المواقف بالتفصيل فستتجلى لنا أعمال كثيرة وأجزاء من أعمال كثيرة تسير بقوتها الدافعة بفكرة غامضة كثيرة الإبهام محاولة أن تعرف نحو الإتجاه الذى تريده والسبب .

فى كتاب ظهر بعد إنتهاء الحرب العالمية الأخيرة — للسير إيان هاملتون Sir Ian Hamilton وهو بمثابة مستودع الحكمة فى مشاكل الإدارة ، يسوق الكاتب إليك مثالاً طيباً لهذا الإتجاه :

« يوجد حتى هذا اليوم بعض الذين يطوفون حول منطقة Colney Hatch الحربية ، أو يجلسون بالقرب منها يتناقشون و يستعرضون إعتمادات الجيش Army Estimates ، دون إلقاء نظرة ثاقبة على أعداد وحدات الجيش ليروا بأنفسهم بيان الحد المالى الأقصى marginal statement لها الذى يفسر الغرض المضبوط لتلك البنود الكثير التكلفة الذى قصد به الخدمة . وإنه لمن الحماقة أن تقوم سلطات الجيش بنقل أى فرقة أو جناح طيران أو بطارية إلى مكان آخر دون معرفة المكان المحدد الذى ستحتله ودون أن يعطى هذه السلطات تفويضاً معلوماً يحقق لها التنظيم الذى تريده القوات »[1] .

---

(١) The soul and body of an army. p. 55.

وإذا سألت الكثير من رجال الأعمال المحدثين عن هدفهم ، فإنك ستجد إجابة غامضة تقول « نعتقد أنه الربح المادى to make profit » . ولكن هذا الربح لا يعدو أن يكون هدفاً تجارياً تماماً مثل المراهنة التى تكتسب من السباق ، أو مثل التسابق على كسب هدف فى لعبة الهوكى مثلا ، أو مثل الأكل هدف الأحياء . والربح فى ذاته مثير stimulus للأفراد الذين يشتركون participate فى هذا النشاط التجارى ، وقديكون هذا المثير منشوداً لذاته ، تماماً مثل الأفراد الذين يعيشون من أجل الطعام . ولكن الأهم من ذلك ، هو أن الربح مؤشر يقوم بقياس وإختبار النجاح الذى تتحقق به الأهداف الأصيلة للعمل التجارى . يجب أن يأكل الفرد ليعيش ، وبالمثل لا يستطيع الإستمرار فى إدارة أى عمل ما conduct business لمدة طويلة إذا لم يحقق من ذلك العمل ربحاً ، ولكننا لا يمكننا أن نقول إن هذا المثير وذلك الإختبار هما الهدف الحقيقى . و إذا صرحنا بذلك فإننا نصرح بأن إدارة فرد لأعماله هدف فى رغبة أصيلة لمسك الحسابات مثلا .

وقد عرف رجال الإقتصاد معنى كلمة المال بأنها « وسيلة التبادل » medium of exchange ، ويجب أن يكون الهدف الحقيقى من إدارة أى عمل تجارى ، هو أن يسد المجتمع حاجاته من الخدمات ، أو يتم توزيع بعض المنتجات . والدليل على ذلك ، أن التبادل يعطى المجتمع أكثر من منتجات أخرى أو خدمات ، عنها فيما يختص بالمال المتصل بالتبادل والمال الذى يعمل فى الإنتاج . و بينما تكون « عملية الحشو فى الأكل » يجب التجهيز لها أولا . فما زال هذا المبدأ الأولى وطبيعة المنتجات والخدمات المحددة التى يوجدها العمل التجارى أو يقدمها — لم تفهم حتى الآن فهماً كاملا — وهى أقل تحديداً less defined

خطر التعقيد

THE DANGER OF COMPLEXITY

إن غموض الأهداف — عادة — تجعل العمل التجارى عرضة لأشكال

كثيرة من التلف waste ، وهذه الأشكال تسمى بالتعقيد . فإذا كان العمل يختص بإنتاج أدوات الرياضة - مثلا - فهناك ضغط مستمر constant pressure يضاف إلى نطاق منتجات هذا النوع . أضف إلى ذلك أن هناك ضغط قادة العمل التجارى ذوى العقول التجارية الذين يحلمون بآفاق مدهشة حول الزاوية التى يأملون أن تحقق مكاسبهم . وهناك ضغط العملاء ، وكل تاجر تجزئة retailer يود أن يحوز شيئاً قليلا خاصاً . وهناك ضغط الجمهور ، وكيف يشبع كبرياءه حوزة شيء لا يقتنيه الآخرون ، هذه هى الطريقة للتفرقة بين الغالبية العظمى للأفراد .

وقد رسى التعاقد مع أحد مصانع القفازات لشراء حوالى مائة دستة من قفازات السيدات الفاخرة ذات الحجم الواحد ، وكل زوج مختلف عن الآخر . ووراء هذا قصة إنسانية لأحد المحال الصغيرة المتخصصة فى إنتاج القفازات ، خلف دار أوبرا باريس . ويمتلك هذا المحل سيد غير مرموق يتمتع بثروة عظيمة ، ولكنه إمتاز بدقته طول حياته ونشاطه فى تكوين ثروة كانت ترمز إلى التفوق ولم تكن من مصدر حرام ، ولكن الثروة التى اكتسبها هذا السيد مثل الأموال التى تأتى بها ورقة اليانصيب فجأة .

وهناك ، أيضاً ضغط المنافسة the pressure of competition للتاجر الذى يريد توسيع دائرة مبيعاته مثل عميله الذى يشير بلطف إلى أن التاجر إن لم يكن فى مقدوره إمداد هذا العميل ببعض الأشياء المختلفة الغير هامة على نمط معلوم ، فإن إحدى الشركات المنافسة تستطيع وسيمكنها ذلك .

هـــذه الضغوط تتحد لتدفع الإدارة قدماً إلى الأمام to push Administration off تقدم حقيقة — تحديد سياســة واضحة محددة clear and definite policy تساير فى ذلك ما يقوم به المصنع فى تكوين خطة متقنة متماسكة coherent plan ، نحو كيفية عمل هذا المصنع ، وتلك أشياء صعبة . ومن الحالات الرئيسية فى استخدام العمل الميكانيكى إلى أقصى درجة استفادة ممكنة ، هو أن تكون المنتجات بسيطة بقدر الإمكان وأن

تكون العمليات مقننة standardized كذلك ، حتى تتداخل كل العمليات سوياً . وفى الحقيقة أنه لايمكن لأى مصنع ما أن يكون إنتاجه رغم حرصه غاية فى الجودة — وعلى الأخص الجانب الفنى والآلى منها mechanical and technical sides يسير بدقة مثلما تسير الآلة الجيدة التشحيم .

التبسيط والتقنين

SIMPLIFICATION AND STANDARDIZATION

إن التحديد الواضح لما سيكون عليه الإنتاج ، أساس هام فى كونه مجرد تطبيق خاص لمبدأ الهدف . وتكمن أهمية هذا المبدأ تحت ظروف الصناعة الحديثة ، فى الحقيقة أنه ما لم وحتى يحدد المدير الإدارى بدقة ماسيعمله مستقبلاً بطريقة مفصلة وليس بطريقة عامة ، فليس فى الإمكان تطبيق مبادىء تخطيط أساسية سليمة — تعنى التبسيط والتقنين . فبإعداد برنامج دقيق معد من قبل predetermined ، كان المدير الإدارى قد أعده فى ضوء المواقف المعلومة ، يجد نفسه مضطراً إلى القيام بالمواءمة المستمرة constant adaptation والالتجاء إلى موقف متغير a shifting situation . لأن السوق ، لا المدير — بمعنى آخر — هى التى تُكَوِّن سيطرة المصنع أو الإدارة department . والمدير لا يمكنه التبسيط cannot simplify ، ولا يمكنه التقنين cannot standardize ولا يمكنه التخطيط cannot plan .

وقد نجيب أن هذا الظرف حتمى وأن الموقف الذى سبق أن وصفناه هو قول مختلف « يدل على أن العميل على حق » ولكن هذا القول كغيره من العبارات صادق عامة . « والعميل ، بمعنى جماعية العملاء ، يكون دائماً على صواب» . ومن الواضح إذا أردت أن تصنع إنتاجاً لطلب لايوجد إقبال عليه، فهذا « شعاع يرمز إلى اختلال جهاز الإدارة العقلى على نطاق واسع » ، ويجب أن يكون أسلوب معاملة العميل طيبة ، فتلك فقط حكمة إدارة العمل التجارى

المادى ، ولا يجب إدخال عنصر المجاملة . وتدخل غرابة الفرد idiosyncrasies على أوسع نطاق للعملاء ، هو ما يجب أن تنأى به الإدارة بعيداً عن هـذا المبدأ ، حتى تعمل الصناعة على أساس اقتصادى ، وهذا شىء مهلك . و بهذا القصد الطيب نبعد عن طريق الهلاك والإفلاس bankruptcy . و بذلك فصل إلى طريق الحكمة . وليس الأمر مكسب العملاء المادى customer's interest وهم لا يودون مواجهة ارتفاع الأسعار المفتعل cost swollen artificially نتيجة العواطف الشخصية ، ولـكن يجب أن ننأى عن ذلك قليلاً إن أمكن » . لا يهمنا مكسب الصانع ، ولا يكون ذلك بالتالى فى صالح المجتمع .

درس الحرب

من المزايا التى هيأتها كارثة الحرب العظمى ، هو أن المشاكل انقسمت إلى أجزاء ، منها ما هو لغو ومنها ما يتصل بالعرف وتفـكير الأمانى wishful thinking فى الأوقات العادية . وهكذا فإن نفس الشىء يحدث فى مسألة التخطيط — هذا المبدأ الذى بدونه لا يستطيع أى فرد القيام بتخطيط الحياة الاقتصادية فى عالم يعتمد كلية على قوى الآلة الدافعة ، إلا إذا قمنـا بتبسيط الإنتاج وتقنينه . وثبات الطلب stability of demand لفترة كافية على الأقل هو الأساس الذى يقوم عليه تبسيط الانتاج وتقنينه حتى يتسنى دفع تـكاليف النماذج المتغيرة .

كما أن الذوق العام لا يتغير أثناء الحرب وكذلك التنافس فى الأسعار competitive price . وهناك هدف واحد لـكى نقدم بتنظيم الإنتاج القومى to organise the national output لـكى ننتج أكبر عدد ممـكن من الدبابات ذات « النماذج الصحيحة » right patterns . على أن عبارة النماذج الصحيحة خلقت فى هذا البلد (انجلترا) صعوبة فى التخطيط — كما أننا نجد وقت السلم ووقت الحرب عدم الاعتماد على الطريقة والذوق ، والتنافس فى

الأسعار تفرض نفسها على الصانع manufacturer مرونة ضرورية imperative flexibility ، وهو « طلب » ينبغى على كل تخطيط أن يسير طبقاً له مهما كان صحيحاً ، و بالمثـــل وقت الحرب ، فإن الوسائل الفنية techniques المتغيرة وخنادق الحرب الموجودة تحت الأرض وعبقرية المخترعين ، وخبرة كل عمل جديد فى فترة عدم البت الطويلة بين هجوم ودفاع أمور تخلق بالمثل مرونة مماثلة : وهل هناك فارق هكذا فى المبدأين بين ما تقوله زوجة لزوجها أن قبعة العام المـاضى محال أن نقتنيها ، وما يقوله قائد جناح وحدة طيران ميكانيكية عندما يخبر الحـكومة أنه دون نموذج برج دبابة آلية وأنواع مختلفة من الدبابات لا يمكنه كسب المعركة . وبالنسبة لتلك الزوجة التى فى حاجة إلى نقود ، فإنها تستطيع تـكييف قبعة مثل قبعة السنة المـاضية ، والتـكييف يبطىء عملية الإنتاج .

مبدأ المرونة

THE PRINCIPLE OF OBJECTIVE

لا يوجد توافق أبدى بين أحلام الإنتاج الأمر الذى يشغل بال المهندسين (مثلا) من جهة وبين توفر رأس المال unlimited capital — من جهة أخرى — الذى به نستطيع إنتاج كميات وفيرة من نموذج سلعة standardized article بثمن منخفض ، يساير واقع الحياة وينهض بمطالب الحياة التى توجب مرونة كل خطة every plan must be flexible وتـكييف كل مصنع . وهذا ما يُـكوِّن المبدأ الثالث فى التخطيط — وهو مبدأ المرونة .

وتوجد كل فرق الحياة بين المرونة التى تعنى البعد عن الجمود rigidity والسير بلا هدف aimlessness الذى نعنى به عدم وجود الجوهر spine على الاطلاق . فشفرة الصلب مرنة ، فإذا كان الصلب جيداً للغاية يمكن أن تشكّل تلك الشفرة على شكل دائرة كاملة يتلاقى طرفيها ، حتى إذا خفت قوة

ضغط اليد عليها فإنها ترجع إلى شكل مستقيم كما كانت عليه من قبل . وهذه ميزة أخرى من ميزات التخطيط الكامل مهما كان . والتخطيط يزيد من الضغط على الطلب pressure of demand . ونجد الانتاج إذا خف فإنه يعود إلى خط مستقيم وبالتالى فسيقل الانتاج بل ويتعطل .

تلك هى المشكلة التى تواجه القائمين على التخطيط — لتحقيق أكبر قدر من المزايا الممكنة maximum advantage فى التقنين والتبسيط ، مراعين فى نفس الوقت أكبر قدر من المرونة التى تفرضها الظروف . فالعقول التى استطاعت أن تحل مشكلة الانتاج الحديث هى عقول عبقرية العصر الحديث بلا شك . وقد حل هذه المشكلة هنرى فورد Henry Ford مرة بعد مرة ، بعد أن كادت الكارثة تحل به .

يجب أن يتوافق التغيير مع النماذج

من الأسرار المدهشة فى انخفاض تكاليف منتجات شركة باتا Bata التشيكوسلافية للأحذية ، أنها استطاعت أن تذلل الصعوبات وتخلق تكيفاً دائماً فى الانتاج والطراز . وقد استطاع باتا القيام بعمليات أساسية أكثر اقتصاداً وتلاؤماً فى تغيير الطراز « الموديلات » وبحيث لا يكون ذلك له أثر فى اضطراب نسبة الانتاج والخطة التى سارت عليها ، ومنها إعداد خامات الجلود التى شغلت مركزاً هاماً فى إدارات رئيسية central departments كبيرة . ولكن تركيب للعمليات الحقيقية التى تختلف مع كل طراز ، جعل باتا يركز على وحدات صغيرة small units تكون كل منها مصنعاً كاملا للأحذية . وبعد أن تتم عمليات الجلود كانت توضع فوق حامل يتحرك فى جوانب المصنع المتعددة ومنها تؤخذ الأحذية الجاهزة تامة ، ثم تعبأ فى صناديق وتقوم الشركة بتوزيعها despatched . والنماذج التى تحتاج لعمليات دائرية مشابهة تقوم بها نفس الوحدة فى المصنع ، بحيث يتمشى الانتاج

فى أى قطاع فى الجهاز الصناعى ، فإذا أمكن إدارة أى وحدة لمدة نصف يوم متواصل فتكون النتيجة أن هذه الوحدات نفسها ستوفر جملة البيع المطلوبة وتواجه الحاجة الشرائية لمدة ثلاثة شهور . وأى خط من خطوط الانتاج لا يتفق وهذين الشرطين فإنه يستبعد فوراً خارج نطاق العمل .

وعلى هذا فللعمال طريق مستقيم يسيرون فيه . وقد يحدث تغيير كامل فى الآلات والعمليات أثناء فترة الغداء أو بعد انتهاء العمل نفسه . وإذا ما انخفضت نسبة الطلب العام ، يقوم المصنع ، حينئذ ، بغلق وحدة من وحداته لفترة ما . وعلى ذلك فإن بعض أجهزة تلك الوحدة تُنقل للعمل مع وحدة أخرى أكثر ملاءمة مع الجهاز المنقول ، ونقول أكثر تلاؤماً لأنها تتشابه فى نواحى كثيرة مع سلسلة العمليات الإنتاجية القائمة فى المصنع . والجهاز الذى لا يقوم بالإنتاج الاقتصادى المطلوب للسوق يستبعد آلياً eliminated automatically . وفى نفس الوقت فان المصنع يصبح من اليسير له أن ينتج الكثير بوفرة . وهذا مثال صحيح فى تخطيط إنتاج مواد النماذج planning of a fashion article . والمبادىء التى يوحيها المثال نقطتان :

أولهما : أنه لا يوجد شىء فى حجم كامل ، فإن الحجم ينتمى إلى العمليات التى يُحسب لها . وحينما يكون تشابه نسبى بين جميع النماذج ، كما فى التشابه بين عمليات الشحن وتصنيع الجلود ، تكون درجة المركزية centralization والتوحيد unification ذات مزايا . وحينما تكون العمليتان السابقتان مختلفتين فى نماذج إنتاج مختلف ، فإن الوحدات الصغيرة تتناسب مع مزايا وتفاعل الإنتاج المستمر النموذجى لأن فى ذلك مرونة .

وثانيهما : يُقرر موازنة balance مصير هذا الحجم ، ويتحدد حجم الوحدة بحجم العمليات القصيرة التى تحتاج لعامل واحد ليستخدمها استخداماً تاماً . وينبغى أن تتركب عمليات أخرى كثيرة على غرار العمليات الصغرى ،

إذا استطاعت نفس الآلة ضم عمليتين قصيرتين سوياً ، فيمكن عمل ذلك على حساب نقص بعض وفرة الانتاج productivity فى كل عملية من هاتين العمليتين ، لأننا نعلم أن إنتاج وحدة صغيرة كفيل أن يحفظ توازن نفسه ، وهذا يعنى درجة عالية من المرونة higher degree of flexibility .

الموازنة

BALANCE

يمكننا أن نمثل بهنرى فورد Henri Ford وإدارته للعمل الجماعى assembly work ، الذى جعل الكثير يغالون فى المزايا التى يحققها نتيجة تقسيم فرعى دقيق للعمليات minute subdivision of processes ؛ وعلى الأخص فى العمليات التى تتطلب جهداً عقلياً ، مثل الواجبات الكتابية clerical tasks . مثل هذا التقسيم الفرعى الدقيق يسهل تدريب العامل الغير متدرب ووضعه فى العمل بسرعة . ومع هذا يخفى أيضاً عدة عيوب . ويأتى فى المرتبة الأولى ، أن العامل الذى لا يعتمد على المهارة ، والموظف الذى يقوم بوظيفة كتابية — فى الواقع أن جميع العمال — يعملون جيداً ، إذا كان هناك بعض الطلب لمهارتهم وإحساسهم بالمسئولية sense of responsibility . وقد يحتاج العمال بعض الوقت لتدريبهم ، وتنخفض مسألة التكاليف كثيراً بالدقة accuracy والاشراف ، ومهما بلغت درجة الضبط والاشراف لا يمكن التغلب على العرضة للخطأ proness to error الناجم عن الملل boredom .

وفى المرتبة الثانية ، يأتى الزمن والجهود time and effort المبذول لتوفير ذلك ، لجزء صغير من العمل يمر من مكتب لآخر ومن مقعد لآخر ومن حجرة لأخرى حيث سلسلة من العمليات المقسمة ينطبق عليها إنتاج على نطاق واسع من أى نوع قد يفوق اقتصاد عمل كل فرد نتيجة التقسيم . على أن الوقت الذى يستغرقه كل عامل جديد مثل الأعمال الكتابية ، عليه بأن يستوعب

بعض تفاصيل العمل ككل ، والوقت الذى يستغرقه الموظف يتضاعف بعدد العمليات التى يمر بها الفرد فى مرحلة تعليمه . والملاحظات لحالات إدارات الحكومة Government Departments التى تعالج عدداً من الحالات الفردية توحى بعدم اقتناع كاف لحدود مبدأ تقسيم فرعى للعمل subdivision of labour

إذاً فالتخطيط فى ذاته ليس غاية ، فإن هناك غالباً القليل من التخطيط . وبما أن هذا التخطيط ضرورى ومرغوب فيه desirable إلا أنه ذو تكاليف ، ولهذا السبب يجب أن نتحاشاه بقدر الإمكان . فليس من الصواب أن نخلق مشاكل لا ضرورة لها فى التخطيط ، وإذا أمكننا خلق توازن فى إنتاج الوحدات وتنظيم العمليات فى مجموعات أبسط simpler groups ، فبذلك نستطيع أن نستغنى عن تفاصيل التخطيط الرسمية كلية ونحل محلها الرغبة الإنسانية للعمل المناسب decent job . وفى هذا المبدأ إشارة لأولئك الذين يحملون كثيراً بالتخطيط القومى national planning .

ومناقشتنا للموضوع تنحصر فى مبادىء مثل : الهدف ، التقنين ، التبسيط والمرونة ، والموازنة . ولم تقم محاولة لتحاشى ما يصفه بعض الأفراد بأنه كلام «مجرد نظرى» mere theory . ولكن فى الحقيقة أن هذه المبادىء الخمس تمثل جذور التخطيط الصحيح . ونتيجة اختلاف المواقف ، فإن الفترة التى نقضيها فى مناقشة مناهج التخطيط ستؤدى حتماً إلى تفاصيل شاسعة .

العقل قبل المنهج

MIND BEFORE METHOD

يوجد هناك كثير من التدابير devices الواسعة التى تساعد المخطط فى مهامه مثل إطارات الرسوم ذات الأشرطة المتحركة وغيرها . ويلاحظ أن جوهر هذه التدابير واحد وتعتبر التدابير وسيلة إمداد سهلة للمقارنة

بين الهدف ومستويات أداء العمل standard of performance فترة بفترة يكون قد تم تحديده من قبل كوسيلة لتحقيق هذا العمل . ومن ناحية أخرى ، يجب إنجاز العمل الفعلى actual achievement من أسبوع لأسبوع ومن يوم لآخر ومن ساعة لأخرى وحتى من دقيقة لأخرى . وإذا كان التصميم جيداً ، فسيقلل حتما سلسلة معلومات معقدة إلى أشكال سهلة التعبير يمكن أن تفهمها بسرعة العقول البشرية فى مجال حدود فهم معينة . وتلك التدابير تستبعد الشاذ وتؤكد الإنحراف deviations مما كنا نتوقعه . وقد تدفع هذه التدابير الذاكرة حينما يكون هذا العمل وذاك ضرورى . أنها تدعيم ومعين للعقل . ولكنها ليست بديلاً substitute عنه .

والتخطيط أساساً عملية ذهنية intellectual process أو هى استعداد طبيعى predisposition لعمل شىء بطريقة منظمة ، أى التفكير قبل العمل to think before acting وأن تعمل على ضوء الحقائق أجدى من التخمين . وذلك عكس المقامرة ، بل عكس الاتجاه النظرى speculative tendency . ولن تنفع أية تدابير عن عنصر التفكير الذهنى الذى يتطلبه التخطيط . فجزء بسيط جداً من تخطيط الصناعة — على سبيل المثال — يتكون من الإنتاج الأسبوعى لمختلف الإدارات التى تهتم بإنتاج أنواع من المنتجات . ونستطيع أن نلخص الإنتاج المختلف فى ورقة فولسكاب تبين جدول الأعمال لكل المختصين ولكن إنتاج الإدارات أمكن أن يسير فى علاقة طيبة وتوازن فيما بعد . ولم يكن هناك تجهيز متقن فى العمل . ولكن هذا الإجراء كافياً للغاية .

وهذا يؤكد مبدأ أخير ، وهو أن التخطيط ليس مسألة فرض شىء من أعلى superimposing لسلطة جديدة . وعلى ذلك فإن هذه العبارة تثير اهتمام المفكرين فى التخطيط أنها تعنى أكثر من مسألة إمداد سلطات موجودة وتزويدها بمعلومات كافية تساعد من يقومون بتنسيق الأعمال بفاعلية وبدقة .

إن كل مشروع تجارى سواء أكان حكومياً أو غير حكومى أو جيش

حاكم يتضمن فعلا هاتين العمليتين ، ونعنى التنبؤ والتخطيط كخطوة نحو العمل الفعال effective action . وإذا كانت القرارات قد قدر لها أن تمس الحقيقة ، فإنه ينبغى أن يقوم بعض التنبؤ على ما ينطوى عليه المستقبل : فإذا ماسار العمل طبقاً للتنبؤ ، فيكون عمل منهجى منظم هادف purposeful ، ليس تحت رحمة ظروف جديدة ، ويجب أن توجد خطة :

وخصائص الخطة الجيدة هى :

(ا) أن تكون مبنية على هدف واضح محدد .

(ب) أن تكون بسيطة

(ج) أن تهيء تحليلا صحيحاً وتصنيفاً للأعمال proper analysis and classification of actions ، بمعنى أن تقيم مستويات .

(د) أن تكون مرنة .

(ه) أن تكون متوازنة .

(و) أن تستعين بالمصادر المتوفرة إلى أقصى حد أن تخلق سلطات جديدة creating new auth. — أى تطبيق حقيقى خاص لمبدأ the principle fo simplicity

وتشمل كلمة فايول الواحدة prévoyance كل هذه الأفكار .

الفصل الرابع

مبادىء التنظيم والتنسيق

التنظيم مسألة فنية

أن كلمة التنظيم كما تستخدم هنا ذات معنى محدد ومعنى فنى كذلك. وفى الحديث الشائع ، فإن هذه الكلمة تستعمل استعمالا غير مترابط . وقد نصف الشخص على أنه « مُنـظِّم عظيم » great organizer ، لأنه نشط ذو حيوية ، حازم ، قوى لأنه يحقق نتائج سريعة . وفى الحقيقة ، إذا قمنا بتطبيق مثل هذه الصفات فى موقف إنسانى ضعيف ، فقد ينظر إليه على أنه يسبب فوضى chaos للعلاقات المتنوعة التى تتحكم حتى الآن فى أداء العمل التجارى .

على أن الإنسان حقيقة كائن غير منظم للغاية disorganized . ونجد أنه حينما تحدث أخطاء ، فإن الناس يردون ذلك الخطأ إلى حد قولهم « إن ثمة شىء ضرورى خطأ يوجد فى التنظيم » . وينبغى حذف (كلمة ضرورى) فى هذا الصدد . إن التنظيم بالمعنى الفنى technical sense قد يكون ممتازاً . وقد يشغل أحد الأفراد أو الجماعات مراكز رئيسية key positions من ذوى الآفاق الضيقة ، وقد لا يكون الرئيس على وعى بهذا أو قد يكون ضعيفاً جداً ليتخلص منهم .

وعدم الربط فى استخدام كلمة (تنظيم) هو مجرد حالة خاصة كلية لنقص الدقة فى التفكير lack of precision in thinking ، والحديث عن الجماعة الاجتماعية . وأن الحقيقة البالغة الأهمية عن كل الجماعات الإجتماعية ، هو أن كل جماعة منها تتركب من كائنات إنسانية

consist of human beings ، وأن كل فرد من أفراد هذه الجماعات له حياته أو حياتها الخاصة المعقدة إلى حد كبير . وإن المطابقة الصحيحة ، التي ينبغي أن تكون في اعتبارنا لهذه الجماعات ، هي مطابقة هذه الجماعات بالجسم الحي living organism مع يوازنها من الناحية البيولوجية . ولكن نجد أن الكثير من الرجال بل والنساء — لازالوا حتى الآن — غير معتادين على التفكير العلمي unaccustomed to think scientifically لأنفسهم وللآخرين : ولهذا السبب ، فإن التوازن الآلي يمكن أن يكون نافعاً ومفيداً في مناقشة التنظيم . وهناك اسم آخر له ، طبعا ، وهو (التناول الهندسي) .

التناول الهندسي

THE ENGINEERING APPROACH

إذا توقفت سيارة أحد الأفراد عفواً فقد يسبب له ذلك السخط ويمتهن صانعها وذلك في اللحظة الأولى من لحظات غضبة الذي يمكن كظمه ولكنه لا يتصور بشكل جدي أن لمس مشع الحرارة في السيارة وفحصه سيفيده كثيراً إذا ما دخلت الجراج . ولكن إذا كانت هذه السيارة موديل T. Ford ، فإنه سوف لايفترض أن هذه السيارة تختلف أساساً عن أنواع السيارات الأخرى . وهذا الموقف يجعله يفترض أنها أصبحت تماماً مثل سائر أنواع السيارات ، وأن الطريقة الوحيدة لجعل هذه السيارة تسير ، هو أن نفهم كيف تعمل . وقبولنا عموماً هذين المحورين axioms البسيطين في السيارة عندما نشير إلى الكائنات الإنسانية سوف يبسط التدابير الدولية وغيرها . ونجد بالمثل أن الإنسان يميز تماماً بين بناء هيكل السيارة وبين قيادتها . ويمكننا تجزيء العمليات الخاصة ببناء السيارة إلى عمليتين هما : التصميم ثم الصناعة . ولكننا حينما نتعامل مع الجماعات الاجتماعية ، فإننا نكون معرضين جداً لتطبيق لفظ التنظيم غير مكترثين بالعمليات المطابقة .

ويستخدم لفظ التنظيم هنا بالتحديد للعملية الأولى ، وهي تصميم الآلة .

حيث إن بناء الآلة ، وإيجاد الأفراد وتدريبهم لسد مجموعة الواجبات والمسئوليات duties and responsibilities تتمخض عن تصميم الآلة ، وهذا يعتبر جزءاً من نواحى الادارة . وهذا ما أسماه فايول Fayol بالأمر Command . كما أن قيادة السيارة وتحديد الأفراد الذين ثم أختيارهم وتدريبهم فى علاقة متداخلة مستمرة هو أيضاً جزء من الأمر ، وأن كل ذلك وجه من أوجه الادارة الذى يسميه فايول بالتنسيق co-ordination .

والتنظيم المذكور بدقة فى هذا المعنى ، يمكن أن يحدد ببساطة :

(تحديد أى أنشطة تكون ضرورية لأى غرض أو (خطة) وترتيب هذه الأنشطة فى مجموعات يمكن أن تخصص assigned لأفراد) .

ومن الواضح ، أن ذلك رسم مكتب إدارة العمل . إنها عملية تصميم وقد يُعارض هذا بدرجة كبيرة من التجربة ليؤيده النزاع بأن التنظيم لايمكن عمله بتلك الكيفية ... التنظيم الانسانى human organisation .

ففى كل تسع من كل عشر مرات ، يتعذر البدء بصفحة بيضاء . وعلى المنظم أن يستفيد أحسن استفادة بما يملك من المادة الانسانية المتوفرة فعلاً . وفى ٨٩ من ٩٠ ٪ من الحالات ، على المنظم أن يقوم بتغيير الوظائف to change jobs لتتلاءم مع الفرد ، حيث أنه لايمكنه تغيير الانسان ليتلاءم مع العمل . فالمنظم لايمكنه أن يقوم بعمله بروح العزلة detached spirit ليقوم برسم هيكل العمل النموذجى ideal structure أو التوزيع الملائم للواجبات والمسئوليات distribution of duties and responsibilities والعلاقات ، ثم نتوقع تنوعاً لانهائياً لتلاؤم الطبيعة الانسانية مع العمل .

ضرورة التخطيط

ينبغى أن نرد على مانستطيع عمله هنا ، وما يجب نحو هذا التخطيط فإن لم نحصل على نتائج فى العمل فهذا يعنى أنه ليس هناك أدنى سبب لنقول : لماذا

لم نقم بجهود لنتخيل ما يتطلبه العمل فى حالة افتراض عدم وجود نتائج . ليس من الممكن أن ننسى مؤقتاً الحقائق الشخصية personal facts ، فإن براون Brown العجوز – مثلا – رجل منظم للغاية methodical ولكن يعوزه سرعة التصرف والابتكار initiative ، وأن سمث Smith – مثلا – رجل شاب اجتمع على مائدة طعام مع زوجة روبنسن Robinson وكلاهما يعارض الآخر ، وأن جونز Jones من المخلوقات التى تفكر تفكيراً جدلياً فى واجبات الآخرين ، وقد ينشأ عنده فقدان الذاكرة amensia فى وجهات نظره الخاصة .

لاينبغى لمن يقوم بتخطيط أن يدعى لفترة أن مثل هذه المشاكل لاتوجد . إنها توجد بالفعل ، إنها حقائق . وليس من المحتمل حينما يقوم المنظم برسم خطة تنظيم نموذجية ، يكون قادراً على تعديل كل المواد الإنسانية لتتلاءم تماماً إلى درجة كبيرة . وسيوجد بعض ترتيبات العمل adjustments الصغيرة للانسان فى جميع الإتجاهات . ولكن مثل هذه الترتيبات يمكن أن يحدث بلا ضرر ، بحيث تكون الترتيبات شعورية conscious adjustments ، مقصودة deliberate مؤقتة ، خارج الإطار لتتناول الصفات الفردية idiosyncrasy . ويوجد مجال فرق شاسع بين التعديل وبين الانزلاق فى تنظيم غير عامل unworkable organisation ، فلدى (جرين Green) – مثلا – خيال لربط وظيفتين متناقضتين تماماً incompatible functions ، ولدى هوايت White ذاك الربط يعتبر (بناء امبراطورى) – وهذا اصطلاح فنى نصف به من يلقون أعباء المسئوليات على الآخرين ، وأن بلاك Black يعتنى دائماً بالكانتين وأنه حينما يرقى إلى مدير مبيعات Sales Manager قد يستمر فى بيع الكعك داخل عمله ، علما أن إنتاج عمله الأساسى بوارج الحرب .

ما يوحيه هذا القول ، هو أن مشاكل التنظيم ينبغى أن نتناولها بطريق صحيح . وأن التوافق الشخصى personal adjustment ينبغى عمله طالما كان

ضرورياً . ولكن القليل من التوافق يكون ضرورياً وأنه سوف يعكس انحرافات مما هو منطق وبسيط . وإذا ما قام المنظم فى أول الأمر برسم خطة أو تصميم للعمل بموجبها إذا توفرت له المادة البشرية النموذجية ، ينبغى أن يتوقع الانحراف بعيداً عن الخطة هنا وهناك . ولكنه يخرج عن الخطة قليلا وستعمل آلته أكثر يسراً إذا بدأ بخطة مرسومة . وإذا بدأ المنظم بمجموعة من أنصاف الشواذ human oddities ويحاول تنظيمهم ليتوافقوا ، يفكر أول الأمر فى أشكالهم المتنوعة وأحجامهم وألوانهم ، وسيكون لديه عمل متنوع ؛ وبالتالى فلن يكون لديه تنظيم .

تعتبر الطبيعة البشرية لغز غير ثابت يتأرجح فى أى عمل تجارى كبير . وقد يخطىء من ينظر لأول وهلة للطبيعة البشرية المتأرجحة ، التى ينظر إليها ضعاف العقول بتهكم . والنقطة الهامة فى الموضوع ، هو أن نبدأ بالأجزاء المختلطة الغير متجانسة ونحل لغزها . ولتعرف منذ البداية ماذا يشبه آخر تصميم ، وهو شىء غير لائق ، مثلما تقرأ الفصل الأخير من رواية بوليسية أولا . ولكن معالجة موضوع تنظيم الجماعة يعنى خلق أو تعديل حياة الآخرين ولكن إذا كان بلطافة وبروح صبيانية فيصبح شىء غير منطق illogical ، صارم ، فيه تبذير وغير كاف . وعلى كل مدير إدارى كان يجعل شعاره ، شعار الشاعر براوننج Browning(من الخطأ أن تلعب بأرواح الناس ، ويهمنا كثيراً أن ننقذ أرواحنا) .

قصور التنظيم شىء غير منطق عنيف ومضيعة وعدم كفاية

ليس ذلك كلام منطق ، لأنه فى العمل الهندسى السليم good engineering practice ، يأتى التصميم فى المقام الأول . ومن المنطق ، أنه ليس ملحوظاً أن أى فرد يعين فى وظيفة يتقاضى راتباً شهرياً عالياً ؛ دون أن تكون لديه فكرة واضحة عن الدور الذى تلعبه هذه الوظيفة فى النموذج.

الاجتماعى العام general social pattern الذى تعتبر الوظيفة جزءاً منه ، والمسئوليات والعلاقات المتعلقة بهذا النموذج ومستوى الأداء الذى يُنتظر أن يُؤدى مقابل النفقات expenditure ، ويجب مراعاة كل ذلك . إنه لمن الحماقة أن نحاول طلب آلة غالية الثمن دون أن نوضح تخصيص وظيفة الآلة specification .

وهذا عمل عنيف لأن من يعانون أساساً من نقص التصميم (التخطيط) في المنظمة هم الأفراد الذين يعملون فى العمل التجارى . فصاحب العمل إذا استأجر شخصاً دون أن يكون لديه فكرة واضحة فى ذهنه عن الواجبات الدقيقة المحددة exact duties التى يطلبها صاحب العمل ونوع المؤهلات qualifications المطلوبة للقيام بأعباء واجباته ، فإن صاحب العمل سيلقى باللوم على الشخص أن لم تتطابق النتائج مع أفكاره المنتظرة وما يطلبه من هذا العمل .

وقصور التصميم (التخطيط) هو فى حد ذاته تبذير (مضيعه) . فإن لم توضع الأعمال واضحة مع بعضها على خطوط التخصيص الوظيفى lines of functional specialisation فمن المحال تدريب الأفراد الجدد حتى يتسنى لهم القيام بأعباء أعمالهم ، كزيادة أعمال المرقين ومن يقومون بعمل المستقيلين والمحالين للمعاش ، والفرد لا يمكنه التدريب ليضطلع بخبرة الغير الشخصية الخاصة ، إلا إذا توافقت هذه الأعمال مع الأفراد ، عنها إذا توافق الأفراد مع الأعمال ، وهذا ما يجب أن يفعله صاحب العمل تماماً . وبالتالى ، فإن أى تغيير فى الأفراد personnel يصبح أزمة ، وتجربة فى الشخصيات experiment in personalities . ثم أنه من الصعب أن نجد أفراداً ملائمين لشغل وظائف المسئولية positions of responsibility حينما (يُعطى) نصف طرفى المعادلة ، بمعنى ، حينما يحدد العمل job is defined ، وحين يوجد

تلابس فى كلا العمل والأفراد ، وإنتاج غير معلوم ، فإن الساعات والأيام من المحتمل أن تضيع فى مناقشة غير مثمرة •

وقصور التصميم عدم كفاية : لأنه إن لم يقم التنظيم على مبادىء ، فإن القائمين على توجيهه لن يرجعوا إلا إلى الشخصيات ، إن اللمسة الشخصية هامة • وتعتبر الرأفة والمهارة tact وخفة الروح السائدة كالتى بين الزملاء ، مؤثرات غير قيمة فى أى نوع من الأعمال التجارية : ولكنها هامة من الرئيس إلى المرءوس from superior to subordinate . ولكن المدير الادارى الذى يحاول أن يستبدل بتخطيط محدد فى مسائل التنظيم ، يجد عاجلا أن لم يكن آجلا أن (اللمسة الشخصية) ؛ ينتج عنها لمسات شخصية وبائية • وإذا لم يكن هناك مبادىء وأسس يمكن للادارى أن يرد إليها أى شىء ينبغى أن يفهمها كل فرد فى العمل ، فمن المحتم فى حالات الترقية promotion ومايشابهها من ظروف سيبدأ الأفراد (اللعب بالسياسة) •

وكما لاحظت مارى فوليت Mary Follet أن داخل دائرة اختصاص أى عمل « يصبح اللعب بالسياسة شكل مؤسف من أشكال القهر coercion »

وقد كان التأكيد منصباً على مسألة هذا التفكير بشكل واع فنى ، بوضع البناء laying out structure أولاً وعدم التفكير فى الأفراد حتى تحدد البناء وذلك لأنه لايزال من النادر أن نجد قبول جماعى لهذا المبدأ • وأن عدد المؤسسات التى تقوم فعلاً بإرساء بناء صحيح أولا ، ثم السياسة ثانياً ، محدود جداً •

وقصارى القول ، فإن نسبة كبيرة من الاحتكاك والفوضى فى المجتمع المعاصر ، يمكن تتبع نتائج معاناة للانسانية المتألمة مباشرة حتى التنظيم الخاطىء faulty organisation بالمعنى البنائى . وسوف لا تدور بيسر إذا كانت

المبادىء الهندسية الرئيسية قد هُجرت عند بنائها . وكل المحاولات التي تبذل لتسييرها ستفرض جهداً غير ضروري بالمرة لايمكن تحمله فوق مركباتها .

مبدأ الاستمرار

THE PRINCIPLE OF CONTINUITY

إذا صرفنا النظر عن الموقف الراهن ، فثمة مبدأ هام مساعد يمكن تطبيقه فى التنظيم كـكل ، وهذا مايجعله مسئولية إلزامية imperative responsibility من جانب المدير الإدارى ، وهو أنه ينبغى أن يكون عنده خطة — وهذا هو مبدأ الاستمرار . وفى كل الأحوال فإن وضع المؤسسات — غالباً على أى حال نظرى ، فاسد . وحياة المؤسسات القوية تمتد بدرجة كبيرة خلف فترة عمل الأفراد الملتحقين بها فى أى وقت معين . وإن الإعداد لمستقبل وحاضر هذه المؤسسات إلزام مباشر direct obligation لمن يقوم بإدارتها . وعلى هذا فإن البناء ينبغى أن يكون كذلك لا يحسب فقط للأنشطة المباشرة الضرورية ليضمن تحقيق أهداف المشروع فحسب ، ولـكن لاستمرار مثل تلك الأنشطة كذلك لفترة عمل مدروسة التـكوين . ويتضمن هذا النشاط المتواصل إمداداً مستمراً من الأفراد الضروريين وكذلك الترتيب من أجل التحسن المنظم systematic improvement لـكل وجه من العملية . مثل هذا الاستمرار محال دون وجود خطة للتنظيم .

أغلوطة الرجل « العملى »

هناك شعور عام وهو أن الفرد إذا كان مبهماً منتهزاً للفرص opportunist فى شئون التنظيم ، فإنه بالنسبة لبعض الطرق الغامضة « عملى » "practical" ، ولـكن إذا حاول أن يرسم خرائط التنظيم الصحيحة draw up proper charts ، يكون إلى حد ما « نظرى » "theoretical" .

وتوجد عدة أسباب لهذا الاتجاه فى التفكير .

فنجد فى المقام الأول أن المديرين الإداريين الناجحين ، التى يجب أن تحمل قدوتهم وتعاليمهم بالضرورة تأثيراً عظيماً ، كانوا قد تربوا فى المدرسة التجريبية emperical School . وبمرور الوقت الذى أصبحوا فيه ناجحين كان من الممكن أن ينسبوا تحصيلهم إلى صفات شخصية فريدة attribute their achievements to unique personal qualities ، أكثر من ارتباطهم بالمبادىء adherence to principles . ويبدو لهم أن أداء عملهم كمنظمين جزء من « سر » فنهم ، يمكن أن يُنقل فقط بالخبرة ، وليس شىء يمكن نسبه إلى الكتابة ومناقشة القياس النسبى .

وفى الأيام الأولى لصناعة الآلة ، كان المهندس يعمل أساساً بيده handicraftsman ، وقد اشتغل بآلاته مباشرة على المادة الموجودة عنده . ولقد تطور الكثير من الاختراعات والتحسينات بشكل عملى فى أول الأمر قبل أن تسجل هذه المخترعات والتحسينات على الورق بوقت كاف . ولقد أكد بالفعل مكتب التصميم أسبقيته priority فقط تدريجياً ، وكان يتوقف فقط عند التسجيل ويصبح مصدراً للابتكار source of initiative . وفى مرحلة لاحقة ، وبعد تنمية الإدارة العلمية the development of Scientific Management ، تخصصت عناصر عمل المهندس الأخرى فى إدارات التخطيط وخصصت له بطاقات تعليمات . وفى كلا المرحلتين ، كان المهندس يشعر بالحنق بسبب التغيير فى عادات العمل Changes in working habits وفى وجهة النظر التى تشملها المرحلة . وفى حالة انعدام وجود علم معترف به فى موضوع ما ، فإن الإدارة كانت حتى ذاك الوقت عمل يدوى a handicraft . وليس هناك أسباب تبين لماذا كان المديرون الإداريون العمليون يتصرفون تصرفاً مغايراً فوراً بمرور الزمن عندما كان المهندس يجلس على مكتبه .

أضف إلى ذلك أنه فى حالة عدم وجود مبادىء تنظيم معلومة عامة ،

فإن المدير الناجح يجب أن يقضى قدراً كبيراً من وقته « فى ممارسة السياسة » . فإن هذه هى الطريقة لإنجاز الأعمال ، على الرغم من أنه قد يكرهها . وصحيح جداً أن هذا الجزء الأكبر من وقته واهتمامه كمدير سيجعله مندمجاً فى المشاكل الشخصية . وهو لا يمكنه أن يتجنب هذه المشاكل بتخطيط تنظيمه أولا . و يستطيع فقط تسهيل الحل facilitate their Solution .

وعلى ذلك فحتى أولئك المديرين ، وهم عدد قليل ، منعزلون عن العمل مبهمون ، لايعون طبيعة خبراتهم ، ومن المحتمل أن يكونوا على قدر بسيط من القلق بناحية بناء التنظيم . ففايول Fayol — مثلا — من أعظم الصناعيين الناجحين ومن أحسن المتقدمين تفكيراً فى الخمسين سنة الأخيرة فيما يختص بمشكلة الإدارة العامة . وقد كتب فى هذا الموضوع يقول :

« إذا أمكننا أن نحذف العامل الإنسانى ، فإنه يكون من السهل تماماً أن ننشىء منظمة ، ويستطيع أى فرد أن يفعل ذلك إذا كان لديه بعض أفكار عن العمل الجارى ورأس المال الضرورى . ولكن لا يمكننا أن نقيم تنظيماً فعالاً effective organisation ببساطة تقسيم الأفراد لجماعات و إعطائهم وظائف بل يجب أن نعرف كيف نطوع adapt هذه المنظمة لإحتياجات الحالة requirement of the case ، وكيف نجد الأفراد الضروريين ونضع كل منهم فى المكان حيث يكون ذا نفع كبير ، ونحتاج فى الواقع إلى الكثير من الصفات المادية »[1] .

ومع ذلك فإن المجهود الذى يبذل لإنجاز مبادىء بناء التنظيم أولا ، بغض النظر عن المشاكل الشخصية التى تنبع من هذه المبادىء التى لا تستحق الاهتمام فقط من وجهة نظر الفرد ، ولكنها ذات أهمية اجتماعية عظيمة . وهى أيضاً أصعب نواحى الإدارة جميعاً .

---

(١) General and industrial organisation (English Translation.), p. 46.

المفاهيم الأساسية

THE MAIN CONCEPTS

إن الواجب الأول فى أى عمل هو تعريف المصطلحات to define terms . وهناك أربعة مفاهيم دائمة التواتر عند مناقشة التنظيم هى :

أولا : الواجبات Duties وهى الأنشطة التى يطلب من الفرد أن يؤديها بمقتضى عضويته فى التنظيم .

ثانياً : المسئولية Responsibility هى حساب الفرد لأداء الواجبات .

ثالثاً : القوة power : وهى القدرة على إنجاز الأعمال ، بمعنى أنها وظيفة المعرفة it is the function of knowledge والمهارة skill والصفات الشخصية personal qualities .

رابعاً : السلطة Authority هى الحق فى مطالبة الغير بالعمل وقد تكون :

(ا) رسمية (شكلية) formal بمعنى أنها تُمنح عن طريق التنظيم .

(ب) فنية technical أى ضمنية المعرفة الخاصة أو المهارة .

(ج) شخصية personal أى أنها تمنح بواسطة الأقدمية seniority أو الشهرة popularity .

الأسس التى ينبغى أن يسترشد بها المدير فى « تحديد الأنشطة الضرورية لأى غرض وترتيب هـــذه الأنشطة فى مجموعات تخصص للأفراد alloted to individuals وقد أجملها كل من مونى ورايلى Mooney and Reiley وهى مبينة فى مجمل الشكل رقم ٢ . ومن المهم على وجه الخصوص أن نلاحظ أنه بينما كانت أعمال فايول غير معلومة لـكل من مونى ورايلى ، كتب كل منهما دراسة مقارنة للتنظيم Comparative study of organisation .

لأعمال الحكومة العسكرية والصناعية والدينية[1] : نجد فايول — كما بينا — كان متبرماً من المنطق فى هذا المجال ، فى وجهات نظره عن الإدارة وقوائمه العملية للمبادىء والواجبات الإدارية ، فان هناك عبارات تتفق تماماً مع مبادىء كل من مونى ورايلى التسعة .

مبدأ التنظيم والتنسيق

إن الهدف من كل تنظيم هو توحيد الجهد — أى التنسيق . « وهذا الإصطلاح يعبر عن مبادىء التنظيم جميعها ، لا أقل من ذلك . وهذا لا يعنى أنه ليس هناك مبادىء ثانوية ، بل أن التنظيم يعنى ببساطة جميع المبادىء الأخرى تشملها كلمة التنسيق . والمبادىء الأخرى ببساطة هى التى يمكن أن يعمل التنسيق خلالها ، ويصبح على ذلك فعالا » (م ١٩) .

تعليقات : (ا) أخذ هذا الترتيب الموجود بالجدول من كتاب Onward Industry لرايلى ومونى ، والاقتباسات والإشارات الغير الموجودة بين الأقواس من هذا الكتاب .

(ب) كما فى شكل ١ الاقتباسات والإشارات الموجودة بين الأقواس من كتاب هنرى فايول الإدارة العامة والإدارة الصناعية .

---

(١) Onward Industry, p. 31.

(شكل ٢)

(« اجعل العمليات والجهود متماسكة » واجبات إدارية ٤)

١ — المبدأ	٢ — العملية	٣ — النتيجة
١ — السلطة	العملية التدرجية	تعيين وتكامل الوظائف
يجد التنسيق مبدأ فى السلطة (وحدة الأمر) (واجب إدارى ١٣ م ٤) .	تتحقق فى العملية عن طريق سلسلة التدرج ، الهرمى أو « الرئاسى » (التدرج ـ م١٢) العملية التدرجية وتجد مبدأها فى	وتظهر نتيجته فى التعيين وتكامل الوظائف (تقييم العمل ـ م ١) .
٢ — القيادة	التفويض	التعريف الوظيفى
(وحدة الإدارة ـ م ٣)	وتجد القيادة مبدأها فى التفويض ، وتتحقق القيادة فى العمل عن طريق التفويض (شجع الرغبة فى تحمل المسئولية ـ واجب إدارى ٨)	وتظهر نتيجته فى التعريف الوظيفى (حدد الواجبات بوضوح ـ واجب إدارى رقم ٧)

تعيين وتكامل الوظائف

« يمكن تمييز ثلاث وظائف رئيسية فى كل أشكال التنظيم . وهذه المبادىء مرتبطة كمبدأ وعملية ونتيجة » .

٣ ـ مبدأ التحديد الوظيفى	مبدأ التطبيق الوظيفى	مبدأ التفسير الوظيفى
(تشريعى)	(تنفيذى)	(قضائى)
(اجعل القرارات واضحة ، مميزة ، ودقيقة — واجب إدارى ٥)	(لاحظ أن خطة العمليات تنفذ تنفيذاً بدقة ـ واجب إدارى ١) .	(افرض العقوبات على الأخطاء والغلطات — واجب إدارى ١٠ و م ٢)

مبدأ التنظيم والتنسيق

إن الهدف من كل تنظيم هو توحيد الجهد to unify effort « أى التنسيق Co-ordination » . وهذا الاصطلاح يعبر عن مبادىء التنظيم ككل ولا شىء أقل من ذلك . وهـذا لا يعنى أنها ليست مبادىء ثانوية Subordinated principles : بل أن التنظيم يعني ببساطة ، جميع المبادىء الأخرى التى تشملها عبارة التنسيق . والمبادىء الأخرى هى ببساطة مبادىء يمكن خلالها أن تخلق تناسقاً ، وعلى ذلك يصبح التنسيق فعالا . (إجعل الجهود والعمليات متناسقة Co-ordinate operations and efforts) .

تطبيق مبدأ الهدف

النقطة الأولى التى يجب أن نذكرها هى مركز التنظيم فى خطة الإدارة العامة (أنظر شكل ١) وتأتى فى الصف الثانى . أنها الوسيلة التى عن طريقها يدخل التنبؤ فى العملية ، بمعنى أنها ليست غاية فى حد ذاتها : أنها وسيلة لغاية لأن الإدارة هى فقط إحدى الوظائف الست الأساسية فى أى عمل تجارى ، والتنبؤ نفسه يتطلب قراراً سابقاً a prior decision فيما يتعلق بالهدف الرئيسى وسياسة العمل العامة . والأكثر من ذلك ، فلا يمكن أن يكون التنبؤ فعالاً فى خطة ما ، إن لم يتيسر القدر الكبير من الدقة المفصلة التى تستخدم فى تحديد الهدف وهذا ينطبق أيضاً على التنظيم وعلى كل جزء فى أى منظمة . وينبغى أن يوجد التنظيم فقط لتنفيذ بعض الأغراض المعينة التى يتضمنها التنبؤ والخطة . وكل جزء من التنظيم ينبغى أن يساهم مساهمة محددة ذات سلطة لذلك الغرض وإلا فلا داعى لوجوده .

من المهم أن نتذكر هذا ، خصوصاً عند فحص منظمة أنشئت فعلا .

فإذا ما أقيم مشروع فإن الوظائف تخلق له . بمعنى أن يضمن الأفراد مكاسب Secure emoluments ومراتب ranks ومزايا advantages أخرى عن طريق وجود هذا الجزء من التنظيم . على أن القوة الدافعة الكلية للعادات المألوفة فى العمل ، عند كل الأفراد والجماعات ، تضيف المجادلات من أجل الاحتفاظ بهذا الجزء الخاص من التنظيم الفعلى . وباختصار ، فبغض النظر تماماً عن أهداف المشروع الذى يعتبر كياناً entity موجوداً ، فان كل الحوافز الشخصية والجماعيــة Personal and group incentives أشياء خارجية ، توجه كلها للمحافظة على الحالة الراهنة Status quo .

ولا يمكننا أن نؤكد بشدة أيضاً ، أن هذه الحوافز قد لا يكون لها أهمية (على أى حال) تتلاءم مع أهداف التنظيم . بل إنها تؤدى إلى سلسلة منفصلة تماماً من البواعث Considerations إذا سارت مضادة لأهداف المشروع الحقيقية ، فينبغى أن تحذف eliminated ونتغاضى عنها وإذا مافعلنا ذلك نحتاج إلى اليقظة vigilance والشجاعة . وهذا هو السبب فى وجود أقسام صـغيرة little sections بشكل شائع عام فى كل أنواع العمل types of undertaking الـكثير فى أعباء غير مجدية — وذلك بجمع إحصائيات منتظمة فى حالة الإجابة على سؤال سئل مرة منذ خمس أو عشر سنوات ولم يكرر منذ تلك الفترة . والأسئلة الأولى التى يسألها كل مستشار Consultant لنفسه عند مواجهة أى عمل هى (ما الذى يسهم به هذا الجزء من العمل نحو الأهداف الرئيسية لهذا المشروع ؟) ، (هل هو ضرورى حقيقة ؟) .

التنسيق

إن توظيف أكثر من فرد واحد فى هدف يشمل بالضرورة تقسيم العمل division of labour . فالهدف من التنظيم هو أن نضمن أن هذا التقسيم يعمل بيسر ، وأن فى هذا توحيداً للجهد هناك Unity of effort أو بمعنى

آخـر : التنسيق Co-ordination . وقد كتب مونى ورايلى عن التنسيق فقالا :

« إن هذا الاصطلاح يعبر عن مبادىء التنظيم برمتها ، لا أقل من ذلك . وهذا يعنى أن ثمة مبادىء أخرى متضمنة فى هذا المبدأ التنسيق . والمبادىء الأخرى ببساطة هى مبادىء يستطيع التنسيق أن يعمل خـلالها ويصبح فعالا »[1] .

ولقد ضمَّـن فايول التنسيق النص الرابع فى قائمته الخاصة بالواجبات الإدارية Administrative Duties (قم بتناســق العمليات والجهــود Co-ordinate operations and efforts) وحتى الآن فإن التنسيق يعتبر نشاط ديناميكى dynamic activity ، عملية تشمل مبادئها الخاصة ، وسوف نناقش ذلك فيما بعد . وهنا يجب أن نلاحظ أن ذلك هو الهدف الداخلى وهو أساس كل تنظيم . والغرض من المشروع الذى يـكون المنظمة أو جزء منها وما تساهم به ، تعتبر أهداف خارجية external والغرض من التنظيم نفسه هو التنسيق .

السلطة

AUTHORITY

تحقق كل من مونى ورايلى من المبدأ الذى يتحقق فى العملية عن طريق السلطة أى السلطة الرسمية formal authority وقـد يكرر فايول نفس المبدأ مرتين فى الواجبات الإدارية الثالثة عشرة والمبدأ الرابع — وهو « وحدة الأمر Unity of Command » ولن يتسنى لنا وجود تنظيم على الإطلاق ، ما لم يكن لدينا أفراد فى مراكز « يُطلب منهم عمل الغير » . ومصدر تلك

---

(١) Onward industry, p.19.

السلطة ليس على جانب من الأهمية فى دراسة التنظيم . على أن السلطة هذه قد تكون قائمة على إتفاق الأفراد Conferred by agreement الذين تمارس عليهم كما فى دولة ديمقراطية democratic state. وقد تكون هذه السلطة مكتسبة acquired لأن هؤلاء الأفراد الذين قبلوا سلطان ممارستها عليهم قد قبلوا عقد عمل Contract of employment ، كما فى مشروعات العمل التجارى فى مجتمع رأسمالى capitalist society وقد تكون السلطة تلائم الملكية ، كما فى مؤسسات الرق ومن الطريف أن تلاحظ أن هتلر الذى مارس سلطته الدكتاتورية المطلقة absolute dictatorship ، التى تميزت بجهازها الأكثر فعالية بجعل الأشياء كريهة لأبناء الوطن الذين لا يوافقونه ، أكثر من أى فرد آخر فى تاريخ المسيحية ، لولا ، أنه من آن لآخر كان يسعى للشعب الألمانى فى كل الأحوال لإعادة تثبيت سلطته وامتدادها reaffirmatiton and extension of his authority .

وصحيح أن درجة ممارسة السلطة وعلى الأخص قدر الإشارة ، المطلوب قبل اتخاذ أى عمل ، قد يؤثر على السرعة speed ، التى قد تسير بها أى منظمة إنسانية وقد تؤثر فى فشل تخصيص السلطة الضرورية to allocate the necessary authority فى أحد المستويات levels الأساسية أو فى نواحى وظيفية حيوية ، كفيل أن يسبب ضرر فى سير التنظيم ، ولا علاقة لذلك بالفلسفة السياسية التى تقوم عليها السلطة . وهذا مثال بسيط واضح بين الجهل بمبادىء التنظيم وما يتمخض عنه من إدارة سيئة . فطالما كان فى إمكاننا توفير تفويض صحيح للسلطة Correct delegation of authority لا يحدها العمل القانونى سواء ما كان منها تقليدياً ، أو مكتوباً ، فى الوحدة المختصة ، تكون دراسة التنظيم نظرية حين تنشأ .

يجب أن تتطابق السلطة والمسئولية

AUTHORITY AND RESPONSIBILITY MUST CORRESPOND

يُلحق ف و . تايلور F.W. Taylor بمبدأ السلطة الذى مهد له — والذى أشار إليه — ضرورة فكرة السلطة أن تتطابق السلطة والمسئولية . وأى فرد أو جماعة أفراد تُحدد سلطتهم ولا تحمله أو تحملهم السلطة ، فإنهم سوف يمارسون تلك السلطة بفاعلية أقل decreasing effectiveness . وهذا أصل الحديث القديم أن « القوة تُفسد "Power Corrupts" ، أنها « كعب اخيلوس » الذى يرمز إلى الأوتوقراطية autocracy بجميع أشكالها . ولكى نحمل جماعة أو فرد مسئولية الأنشطة من أى نوع ، دون أن نقوم بتحديد السلطة الضرورية لهم Without assigning to him or them the necessary authority ليتحملوها أولا ، فإن ذلك يبدو واضحاً غير مرض وجائر inequitable ومن الأهمية العظمى أن نجعل العمل يسير بيسر smooth فى كل مستويات السلطة والمسئولية levels authority and responsibility ، التى يلزم تعادلها بحيث لا يأخذ شكلاً خاطئاً .

العملية التدرجية

تتحقق السلطة فى العمل مع ما سماها مونى ورايلى « بالعملية التدرجية » "Scalar process" ، مثل « سلطة التنسيق العليا cordinating supreme authority التى يجب أن تتخذ شكلاً ما فى كل عملية تنظيم » ، وهكذا «فبالمثل يجب أن يكون عندنا نفس فكرة ومفهوم التنظيم ، لذا يجب وجود عملية رسمية الشخصية التى تتفاعل من خلالها سلطة التنسيق هذه من أعلى قمة جميع أجزاء أبناء إطار التنظيم (١) from the top throughout the entire structure of the organised body .

(١) Onward Industry.

ويعلق مونى ورايلى على ذلك « أن شكل التنظيم هذا هو ما يسمى أحياناً تدريجى » ويدرج فايول مبدأه هذا التاسع — تحت عنوان التدرج "the Heirarchy" . ولا داعى أن نعلق على هذه المتطلبات الواضحة ، إلا أنه يجب أن نحتاط بعين الحذر ضد الغرض الشائع بأن ضرورة سلسلة السلطة المتدرجة Scalar chain of authority ، تتضمن أن كل عمل يجب أن يمر بصعوبة خلال كل روابط هذه السلسلة ، سواء كانت علوية upwards أوسفلية downwards . ويشترط وبعد ثقةوولاء سليم proper confidence and loyalty بين الرؤساء والمرءوسين Superior and Subordinates ، على أن يهتم كلا الجانبين بإخبار الجانب الآخر بالأمور التى تهمهم . وعلى هذا ، فإن « العملية التدرجية لا تعنى » وجود فواصل صغيرة أنها تهتم بالسلطة ، بشرط أن يعترف بها . ولا توجد محاولة التهرب أو إحلال بديلها Supersede وهناك مجال متسع لتجنب العمل الساذج فى أمور العمل ، الذى يخطو خطوة إلى الأمام فى وقت ما و يصعد السلم عالياً ثم يهبط إلى الأرض فى وقت آخر لا يوجد أى عائق مباشر يمنع هذا العمل من الوصول إلى أرض منبسطة .

والعلاج الناجع لهذا النوع من المهاترات هو الازدراء الساخر . فى أحد المختصرات التهكمية العسكرية المسمى بـ « مرشد الضابط الشاب إلى المعرفة The Young Off icer's guide to knowledge « للصاغ المجوز » ، به نصيحة حكيمة « إن أحداً لن يبارك بالسؤال عن أسباب الكتابة ، إلا إذا ساور هذا الشخص هواجس بأنك لا تجيدها » وفى الحقيقة هذا ماحدث على أى حال فى حالة الحرب الأخيرة ، فقد عمل فيها الجهاز العسكرى بقيادة حكيمة . وكانت الإتصالات المناسبة Official channel ، والإتصالات الرسمية proper channels قد تعودتا تأكيد وتسجيل الاتفاق عن طريق وسائل التواصل الودى السريع جداً . و إذا حدث أن قام أحد الضباط باستخدام هذه الإتصالات قبل التوصل إلى تلك النقطة ، فإن ذلك يعتبر حقيقة كاعتراف بالفشل ، اعتراف أن الترتيبات التنظيمية ينقصها تدعيم الروابط الشخصية personal relations

وأنه صحيح كما أنه سليم، وجوب وجود سلسلة تدريجية شكلية فى كل تنظيم ، كما يجب تماماً وجود نظام صرف للمنازل الجيدة البناء . وليس من الضرورى أن نستخدم التواصل الشكلى بنوع خاص ، أو نستخدمه أساساً كوسائل فقط للتواصل means of Communication ، كما أنه ليس ضروريا أن يشغل الإنسان بعملية الصرف .

تمييز الوظائف وتربطها

DISTINGUISHING AND CORRELATING FUNCTIONS

تميز عمليـــة التدرج بين مستويات مختلفة وبين درجات السلطة Gradations of authority • وتفوض السلطة جزءاً منها للسلطات الأخرى . ولـكن يوجد فى النهاية دائماً ربط أخير فى السلسلة ، حيث لا نجد للسلطة تفويضاً، بل نجد مسئولية تحمل أعباء وظائف معينة • أمامبدأ الوظيفة Functionalism الذى يستخدمه كل من مونى ورايلى بهذا المعنى الخاص للتعبير عن الفرق بين أنواع الواجبات المختلفة التى تتناقض مع مستويات السلطة المختلفة ويسير دائماً تقسيم الأنشطة بالمنظمة فى هذين المعنيين المتضادين ، إحداهما يمثل خطوطاً عمودية vertical تشير إلى أنواع متباينة من النشاط ، والأخرى تمثل خطوطاً أفقية horizontal تشير إلى مستويات السلطة . ومن المحال تحديد أى نشاط بدقة فى أى منظمة ، إن لم نرس هذين المعينين ، كما يكون من المحال تحديد نقطة على خريطة أو خريطة تنظيم إلا فى ضوء خطوط الطول والعرض المتوازية على الخريطة .

والغاية والهدف من التنسيق الشكلى formal Coordination بداخل أى عمل تجارى ، هو ببساطة عملية تداخل الوظائف وتفصيل الأنشطة الضرورية لأغراضها . و « العملية التدرجية » ليست غاية فى ذاتها . إنها تعنى ببساطة وسيلة لغاية نهائية للتنظيم Ultimate end of organisation التى تعنى تحديد وتداخل الأنشطة الوظيفية ، وكما لاحظنا آنفاً أنه إذا اشترك أكثر من

فرد فى عمل جماعى joint undertaking ، فلابد من وجود تقسيم للعمل . هذه العبارة نفسها استخدمها فايول كبدأ أول لتعبر عن نفس الحقيقة التى أكدها مونى ورايلى . وعلى هذا ، فإن السلطة التى تنتقل من خلال العملية التدرجية إلى التأثير الوظيفى functional effect — تحديد وتداخل الأنشطة .

التخصص

SPECIALISATION

يضيف ف و. تايلور F.W. Taylor مرة أخرى مبدأ مساعد هام مع مبدأ التفريق الوظيفى functional differentiation — ألا وهو مبدأ التخصص . فيقول « ينبغى أن يكون عمل كل فرد محدوداً بقدر المستطاع لأداء الوظيفة الواحدة الموجهة » . ويحدث تلف أكثر واحتكاك فى التنظيمات الإنسانية عن طريق الفشل فى مراعاة هذا المبدأ ، وهناك الكسب الكثير عند مراعاة تطبيق المبدأ عنه فى أى اتجاه بعيد آخر . بمعنى أن العبارة التالية تنطق بالحكمة « كل اسكافى يعمل بقالبه » .

وإذا لم نأخذ بهذا المبدأ ، ظهر لنا الحماقة . فهناك إغراء مطرد لتوسيع دائرة المسئولية لكى يضيف ذلك إلى إحساس الفرد بالأهمية الذاتية Sense of Self-importance . وهناك بالمثل اتجاه للمقاومة — مثل الكلب العنيد — بسبب اختفاء وظائف سابقة كانت تؤدى بروح يسودها القناعة بالجهل . وقد نستطيع أن نحسن تلك الوظائف بمبدأ التخصص . قال السلاح الطبى الملكى عن فلورنس نيتنجيل Florence Nightingale ، حينما أشارت أنه يجب وجود التخصص فى التمريض ، ويجب أن يعهد إلى نساء يقمن بهذا المضمار . ويبدو التعبير الآن عادى . وقد عبرت هذه السيدة عن رأيها فى استفاضة . وعلى أى حال ، فإن التخصص هو سبيل تقدم التنظيمات الانسانية

Specialisation is the way of progress in human organisation

وهو يضارع فى الأهمية الإطار الذهنى فى مبدأ التقنين فى المحيط المادى الذى تزداد أهميته فى علاقته بالتخطيط . والتخصص يساعد الانسان أن يفكر فى موضوع واحد ، أو فى عدة موضوعات مترابطة بمجهود عقلى بسيط ، ويتبع ذلك تقويته والتوصل إلى معرفة الوظيفة . وإذا امتنع الانسان أن يعرف « الكثير عن القليل » فإننا نعزى ذلك إلى القيادة الخاطئة وإلى عيوب فى تربية القائد الأساسية .

وهذا الاعتبار يسوقنا مباشرة إلى خط آخر من المجال المنطق . فالعملية التدرجية لها مبدأها الخاص — العملية والنتيجة process and effect . والمبدأ هو القيادة والعملية هى التفويض Delegation والنتيجة هى التعريف الوظيفى Functional definition .

القيادة

LEADERSHIP

يلاحظ مونى وريلى أن « القيادة تمثل السلطة ، ويجب أن يكون لها السلطة الضرورية لتمارس القيادة نشاطها »[١] . وهناك بعض التنظيمات حيث تمارس سلطة التنسيق العليا قيادتها . وقد توجد بعض حالات فى الامبراطوريات الأوتوقراطية القديمة ، وقد لا تزال توجد عند ذوى الأعمال التجارية الخاصة . ولكننا لا نستطيع أن نجزم عموم صدق ذلك فى التنظيمات الحديثة . وغالباً ، فإن سلطة التنسيق العليا هى التى تقوم بالتعيين والترشيح وتعيين القادة . وعلى ذلك فإن « القيادة تصبح الشكل الذى تفترضه حيث تدخل فى العملية »[٢] .

وحيث تأخذ ــ مثلا ــ سلطة التنسيق العليا شكلا جماعياً ، فهى لن تستطيع السير . على أن القيادة نشاط نفسى psychological activity إلى حد كبير .

(١) Op. Cit., p. 33.

(٢) Op. Cit., p. 32.

إنها مسألة الشخصية والقدوة . لاحظ قائد عام من قوات جيش الولايات المتحدة « أن القائد يجب أن يكون كل شيء يرغب أن يرى مرءوسيه عليه. فالأفراد يفكرون بنفس طريقة تفكير القادة — والأفراد غالباً يستبعدون فكرة خطأ القادة » . ولا يستطيع المجلس أو اللجنة عن طريق التعريف definition أن تمارس هذا النوع من الالهام الشخصى . ويمكن أن تشعر بحماس enthusiasm نحو أحد الأفراد ، وهذا يأتى بعد عدم إمكان المرور بخبرة جماعة الأفراد فى جميع الأحوال فى وقت واحد .

والفشل فى التعرف على هذه الحدود فى أشكال السلطة الجماعية وفى تجهيز القيادة الثانوية هو خطأ عام يوجد فى الدول الديمقراطية . ويدلنا تاريخ انجلترا أن القيادة فى السلم لم تعمل على أساس سليم ، إلا حينما قسم الجيش إلى عشرين منطقة أو أكثر من المناطق العسكرية ، وحينما أعيد تنظيم هذه المناطق إلى سبع قيادات ، فإن قيادة الضباط العظام كانت ضخمة تماماً لإمداد القيادة التى لم تكن تتوقع ذلك من هيئة الجيش . وتقسيم إدارة مكتب البريد الحديث إلى مراكز منذ وقت حديث ، مثال لتقسيم القيادة . وقد جندت أحد التقارير تعيين مديرى مناطق الانتاج regional director of production . وأصبح من الواضح أنه بدون هذا الشرط للقيادة الادارية executive leadership ، فإن مجلس الإدارة الإقليمى لم ولن يستطيع العمل . وحيث أن مجالس الإدارة لا تستطيع تهيىء القيادة الضرورية ، فالادارات المركزية فى هوايت هول White Hall بلندن تبعد كثيراً ، بل الأكثر من ذلك — تحدث منافسات مع إدارات تسهيل الإنتاج productive facilities .

ومن الطرافة أن نلاحظ أنه على الرغم من تركيز السلطة Concentration of autho. الواسعة فى ألمانيا النازية ، فان ذلك لم يمنع توجيه الاهتمام للقيادة فى الجيش الألمانى الجديد ، وقد فرق وليم شيرر W. Shirer فى أحد مذكراته الشخصية بوضوح بين القواد الفرنسيين والألمان عام ١٩٤٠ . فقال إن القواد

الفرنسيين « رجال أكثر تحضراً وتفكيراً على الرغم من هزالة أجسامهم ، والآخرون على طرفى النقيض تماماً . وقليل جداً من هؤلاء القادة تتراوح أعمارهم بين الأربعين عاماً أو أقل ، ولكن الغالبية منهم فى سن الأربعين والقليل منهم يبلغ سن الخمسين عاماً ولهم مميزات الشباب والإقدام والجرأة والإبتكار initiative والتصور والبسالة البدنية فالجنرال ريشينيو General von Reichnau قائد عام جيش بولندا كان أول من عبر نهر الفوستولا وسبحه كله »[1] .

وقد تغيرت العلاقات بين الضباط والجنود بنفس النمط . ففى باريس قد استدعيت مقدم برأس اثنى عشر جندياً (نفراً) إلى تناول غداء ممتاز معه فى أحد المطاعم الصغيرة بعيداً عن ميدان الأوبرا . ولما إنتهوا من تناول الغداء قام هذا العميد برسم خطة مثل الأب الرءوم لأبنائه الجنود ورسم برنامجاً لزيارة مناظر باريس . وإحترام هؤلاء الجنود للمقدم من الصعب المبالغة فيه . والتقدير كان لشخصه لا لرتبته[2] .

والمعادلة الشخصية هذه فى القيادة يؤكد أهمية مبدئين مساعدين .

أولهما : « الروح الأسبور » « الروح العالية » "fair play" على القائد أن يكون دقيق الإحساس بالنسبة لجميع الحقوق ويتخذ إجراءات لتحقيق هذه الحقوق لكل فرد يساهم فى مشروع . وكنتيجة طبيعية ، ينبغى على القادة أن يعاملوا بعضهم « بروح أسبور » كما يلاحظ مونى ورايلى « من الأخطاء التى تنتج عند نمو أى تنظيم صناعى هو النضال والتهافت على القوة lust for power التى تظهر بين القادة أنفسهم ويترتب على ذلك فقد نظام دقيق وضياع مطامح المديرين الثانويين الذين يعملون لصالح الجماعة . وحيث تظهر تلك الأشياء ، فلن يعانى الرؤساء وحدهم ولكن يتهدد المنظمة التفكك disintegration .

والمبدأ الثانى : هو قبول تحمل القائد لمسئوليته ، مسئولية أعمال الرئيس

---

(١) Berlin Diary, p. 343.

(٢) Ibid., p. 346.

للمرءوسين وهى مسئولية مطلقة . وهذا لا يعنى أن هـــذا المرءوس لا يخطىء أبداً ، وأن الرئيس لا ينبغى أن يتنافس مع الرؤساء الآخرين كمخلوقات آدمية فى حدود العمل والفضائل . وهذا لا يعنى أن الرئيس لا ينبغى أن يسمح للمرءوس أن ينقده ويعاقب إلا بنفسه ، لأن كل عمل يتخذه المرءوس يجب أن يكون فى محيط سلطة الرئيس . وبهذا التقدير الـكامل والتمسك بذلك المبدأ من جهة الرئيس يأمل توقع ولاء وثقة Confidence من يعملون معه .

التفويض

DELEGATION

تتحقق القيادة فى العمل عن طريق التفويض ، ويعبر فايول عن نفس الفـكرة فى واجبه الإدارى الثامن « شجع الرغبة للمسئولية » وبانعدام التفويض لا يمكن أن تعمل منظمة بفاعلية . إلا أن حاجتنا للشجاعة لتفويض سلطة سايمة ومعرفة كيفية أداءها ، هى أحد أسباب الفشل العام فى التنظيم . إنها مشكلة عميقة الجذور منذ قدم التاريخ . « فحينما زار Jethro موسى الذى كان تهزه هذه المشكلة والتى قصمت ظهور الـكثيرين من رجال الأعمال المحدثين » . وكان موسى حكيماً للغاية فى أن يأخذ بنصيحة حماه — أما موسى :

« فاختار رجالا أ كفاء خارج إسرائيل ونصبهم رؤساء على الناس وحكاماً على المئات والخمسينات والعشرات وكانوا يحكمون طوال السنة . . أما الحالات التى كانت تتعقد أمامهم ، فـكانوا يلجأون إلى موسى ليحلها ، ولـكن الأمور الصغيرة كما يحكمون فيها أنفسهم[١] .

وبعد إنصرام ألفا سنة ، أضحت هذه المشكلة تتجدد عندما استهوت تايلور فى نظريته التى سماها بمبـــدأ « بالحالات الخاصة » The exception principle .

---

(١) Exod. xviii.

كتب كل من مونى ورايلى قائلين « من مآسى خبرات رجال الأعمال الأكفاء المؤسفة ، أن هناك على الرغم من مقدرتهم الشخصية فى القيام بأداء أعمالهم ، فإنهم يتحطمون أخيراً ويسقطون تحت الأعباء المتراكمة accumulated duties . وهم لا يتعلمون الطريق السوى لتفويض السلطة . وسواء كانت هذه الحالة ترجع إلى الأنانية التى تنعكس فى إنعدام الثقة distrust النسبة بمقدرة الآخرين ، وإلى التدريب الذى يضيق أفقه ، وبهذا فإن ذلك يقوض مقدرة الإدارك فى الأعمال الكبيرة ، وتكون النتيجة دائماً واحدة . وفى مثل هذه الظروف فإن النمو عن طراق التفريض يتعوق تماماً بشخصية القيادة[1] .

وقد أعطانا السير إيان هاملتون Hamilton مثالا واضحاً من خبراته الشخصية موضحاً كيف يخلق العمل فشل التفويض .

« فى عام ١٨٩٦ كنت وكيلا عاماً فى سيال Simal بالهند ، وحينئذ ، على الرغم من أن مجال العمل كان شاقاً وفى نفس الوقت كان مريضاً . فبعدعمل يوم متعب كامل ، كنت متعوداً أن أرجع إلى منزلى للعشاء فأرى كوماً من الملفات وكأنها تراود عقلى . وكان المدير العام رئيسى ذكياً مولعاً بالعمل الكثير وكنا حينما نلتقى نتسابق ونكد سوياً فى بحث هذه الملفات ، كنت حديث السن وقد نصح الأطباء المدير العام بالسفر لأوربا . وفى سن الثالثة والأربعين عادت إليه الصحة وأصبح يقوم بمهام أعماله الرئيسية فى الهند . ولسوء الحظ فإن الحكومة كانت آنذاك فى حالة أزمة شديدة ، فلم تبدأ فى تعيين موظف فى المكان الذى شغره زميلى السير جورج هوايت ، فكلفتنى الحكومة بمضاعفة الجهد والقيام بعمل مضاعف . وخفق قلبى يأساً ، ولم يبق أمامى إلا القيام بالمحاولة . وأتى اليوم الذى سأقوم بهذه المهام بصفة مدير عام بدلا من المدير السابق الذى إنتهت خدمته وبدأت خدمتى . ومعها بدأ نصيبى فى العمل

(١) Onward industry, p. 39.

فكانت الفكرة تراودنى فى أن أعمل واجباً لمدة إثنتى عشرة ساعة يومياً . ولكن تلك الأحلام أختفت بأثر سحرى : ولم يعد فى إستطاعتى إلا أن أعمل ست ساعات يومياً . كيف حدث ذلك ؟ لأنه كان إذا جاءتنى أى مشكلة من أى إدارة وكان من عادتى قديماً أن أجد نفسى مضطراً إلى فحصها ثم أقوم بشرحها موضحاً رأيى فيها ومقنعاً المدير العام بذلك حتى يقبل هذا الرأى وكان مديرى رجلا ذو ضمير Consientious ، كان إذا اختلف معى فى رأى أوضح أسباب خلافه فى استفاضة . وإذا حدث أن إتفق معى مال نحوى فى الرأى فكان يقوم بتسجيل هذا الرأى » وأما الآن فحين أصبحت مديراً عاماً الأمر الذى آل إلى أخيراً كنت قد تعوت دراسة الحالات كما سبق لى أن فعلت وهناك ينتهى عملى إذا فعلت ذلك لأننى وبحكم عملى ومركزى لم يكن لى أن أقنع المرءوسين لأن وجود رئيس يرأسنى قد إنتهى ، وكانت مهمتى إصدار الأوامر ، وهى مسألة بسيطة : هى أن أنطق بكلمة نعم أو لا . » واتسمت ذاكرتى بالحكمة والوضوح . فالمعروف أنه كلما تدرج الفرد فى سلم الوظائف فسيجد أن أعباء العمل تقل على شرط أن يتوفر أولا : وجود شجاعة ، ثانياً : وأن يتوفر لديه بعض الثقة . ثالثاً : وأن تكون وظيفة الفرد منظمة وبحيث لا تزيد إتصالاته بأكثر من ثلاث أو أربع رؤساء مسئولين . ويرجع الخطأ إلى الموظفين إذا زعموا أن أعباء العمل تثقل كاهلهم »[1] .

مجال الرقابة

THE SPAN OF CONTROL

واستشهادنا بهذا العنوان يؤكد أهمية مبدأ يتعلق بتفويض السلطة التى تكاملت على يد جرايكونس Graicunas رياضياً . ولا يستطيع أى رئيس أن يشرف Supervise على عمل مباشرة أكثر من خمس أو ست مرءوسين

---

(١) The soul and the body of an army, p.p. 235 & 36.

يقومون بعمل وتتصل أعمالهم بعضها ببعض إتصالا وثيقاً . والسبب فى ذلك بسيط • لأن ما يشرف عليه الرئيس ليس الأفراد فقط ولكن العلاقات ، والترابط المتبادل هو الذى يربط بين بعضهم البعض • فبينما يكون تزايد الأفراد بمتوالية حسابية ، بالاضافة إلى عدد المرءوسين الجدد ، تكون زيادة العلاقات والترابط ، حينئذ ، بمتوالية هندسية . وإذا أضاف أحد الرؤساء ستة إلى خمسة من المرءوسين المثبتين فإنه لن يزيد بذلك حصته من تفويض السلطة بنسبة ٢٠ ٪ ولكنه يزيدها فى الحقيقة ١٠٠ ٪ علاوة على عدد العلاقات التى يأخذها فى الحسبان لأن ذلك حقيقة قائمة على الحدود التى يفرضها مجال الإهتمام الانسانى • وهذا المبدأ يسمى بمجال الرقابة[١] .

تحديد الواجبات

DEFINITION OF DUTIES

تظهر نتيجة التفويض فى التحديد الوظيفى الذى عبر عنه فايول فى واجبه الإدارى السابع « حدد الواجبات بجلاء define duties clearly » على أنه يجب ألا نصر على أهمية الدقة precision فى هذا الموضوع . ولكن تأثير الغموض فى التنظيم على الروح المعنوى morale لا يمكن تقديرها تماماً .

وإليك ما أشار إليه مونى ورايلى مرة أخرى :

« كثيراً ما يقال بشأن المؤسسات التجارية أن التنظيمات كلها تتصل بالسياسة . . . . هذه الظروف إن وجدت فإنها ترجع إلى عدم الاهتمام من جانب الإدارة بضروريات التنظيم الشكلى وتطبيق المبادىء . . . والإدارة الغير واعية بتحديد الوظائف الغير رئيسية تتأكد فعلاً من اضطراب عملها .

---

(١) V. "Relation ship in Organisation," by U. A. Graicunas in Papers in the Science of Administration.

ونوع الإدارة المضاد لذلك الذى يُعتبر أهمية فى الدقة فى تحديد كل وظيفة وعمل وعلاقته مع الأعمال والوظائف أمر فى غاية الأهمية . وقد يبدو أحياناً أن هـذا النوع من الإدارة يبدو شكلياً للغاية ، ونعلل هـذه النتائج بكل الخبرات القضائية »[١] .

الوظائف التشريعية والإدارية والقضائية

LEGISLATIVE, EXECUTIVE AND JUDICIAL FUNCTIONS

وتنتقل السلطة خلال العملية التدرجية حتى تصل إلى تعيين الوظائف وترابطها Assignment and Correlation of Functions. . وبينما تصبح وظائف معينة غير محدودة التنوع ، تعتمد على تعقيد الاجراءات الضرورية لتبلغ هدفاً . وليس هناك واجباً أو وظيفة أو عملاً مهما كان نوعه لا يندمج حتما تحت أنواع ثلاث عريضة . وتلك الأنواع الثلاثة متداخلة كبدأ ، هو كعملية وكنتيجة . وتهتم هذه الأشياء خصوصاً بأحد ثلاثة أشياء ، وهو تحديد شيء مزمع عمله ، ثم تنفيذ هذا العمل وتقرير أشياء تنشأ عند القيام بالعمل طبقاً للقواعد والأعمال المحددة من قبل . وهذه الأنواع الثلاثة من الأنشطة تكون إما جبرية determinative ، تطبيقية applicative تفسيرية interpretative أو تشريعية وإدارية وقضائية إذا استخدمنا المصطلحات الشائعة فى كتابة الحكومة .

وقد يحدث باستمرار أن بعض أشياء من هذه الوظائف الثلاث تكون موجودة فى نفس العمل . ولكن « الحقيقة أن الوظائف قد لا تنفصل عن التنظيم segregated ، وهـذا لايعنى أن ذلك يحطم ذاتيتها Identity

---

(١) Onward Industry, pp. 56, 57.

كوظائف »[1] . ومهمة القائم بالتنظيم هو أن يحفظ تكامل جميع الوظائف وترابطها Secure the integrated correlation of all functions ، ولكى يقوم بهذا يجب أن يعرف أن هذه الفروق الرئيسية الثلاثة إنما توجد فى عملية التنظيم بوجه عام . و يجب أن يتعرف عليهم كما تظهر فى كل عمل وأن يجعلهم الأساس للترابط .

وهذا هو ما قام به تايلور فيما سماه نظام ملاحظة العمال الوظيفية ، النظام الذى بُنى على الفرق بين التخطيط والأداء ، وهما كلمتان بديلتان لكلمة « الجبرية » determinative، « والإدارية » executive ، وما وظيفة إدارة التخطيط إلا القيام بترتيب الأفراد وعمل بطاقات التعليمات والتكاليف وتسجيل الأوقات . وفى إدارة تنفيذ أداء العمل يوجد رئيس الجماعة gang boss ورئيس سرعة العمل speed boss ورئيس الإصلاح the repair boss ثم المفتش . ووجود ملاحظ العمال الثامن فى الادارة مهم لأنه هو المسئول والمنظم disciplinarian عن بحث الشكاوى grievances وحل الخلافات . وعلى ذلك فإنه يمثل الوظيفة القضائية .

و يوجد عند فايول مبدأ مشابه لهذا . فإن واجبه الادارى الخامس يقول « يجب اتخاذ القرارات الواضحة الجليه المحددة » — مبدأ الجبرية . والواجب الادارى الأول عنده هو واجب « إدارى » executive — « لاحظ أن خطة العمليات تنفذ كاملة » ومبدأ فايول الثانى والعاشر الإداريان يقولان أفرض « العقوبات على الأخطاء وفرق القوانين » — مبدأ تفسيرى .

---

(١) Onward Industry, p. 49.

الفشل فى فصل السلطة القضائية

من الملاحظ أن هذا المبدأ الأخير أقل تحديداً للكتاب العمليين . وذلك مجرد انعكاس للعمل الجارى فى الصباعة ، بل حقيقة فى الادارة العامة ، حيث لايمكننا التفريق بين الوظيفة القضائية والتنفيذية إلا نادراً .

ويعلق على هذا مونى ورايلى بقولهما :

« إن مديرى الأعمال business executives على وشك أن يتناقضوا اليوم مع القضاة الحاكين قديماً . ودون الاشارة إلى ارتكاب أخطار ، فإن هذه الأعمال يمكن تقسيمها كما قال بونتيس Pontius إلى المبادأة والحكم ثم تنفيذ الأحكام »[1] .

أما بخصوص مستخدم الصناعة ، فهو فى تناقض واضح فى حقوقه وامتيازاته لو نظرنا إليه كمواطن فى مجتمع ديمقراطى ، وكعضو فى كنيسة ، أو كجندى وقت الحرب . ومواطن الدولة يواجه أولا الوسيلة والتشريع وتحديد القواعد ثم يواجه ثانياً ، الادارى أو المدير أو الوظائف المدنية التى يقوم الأفراد بتنفيذها وثالثاً ، يواجه هيئة مستقلة تماماً ويقوم بتفسيرها ويفصل النزاع . وفى القدرتين الأخيرتين يجد المدير الأفراد يقومون بالتنفيذ والحكم . ولكن صور الاجراءات هى التى تقوم بالفصل بين الوظيفتين بشكل واضح . ويُختار الأعضاء للهيئات الدينية والمجالس العسكرية من بين الاداريين . وحينما يقوم هؤلاء الأعضاء بوظائفهم فإنهم يصيرون مجرد موظفين قضاه ، ويمكننا التعرف عليهم بالمعنى الرسمى .

ومن الممكن أن يكون تخلف المنظمة الحديثة الصناعية فى فصل الوظيفة القضائية يكمن فى جذور عدم توافق الكثير فى هذا النظام ، على الرغم من

---

(١) Onward Industry, p.p. 205.

أن السبب لا يمكن التعرف عليه ، وأن سبب الشكوى يُمكن أن يُعبر عنه بعوامل أخرى . والحقيقة أن تجارب واسعة النطاق فى هـذا الشأن ، شىء مرغوب فيه ، مثلما يحدث فى محاكم الاستئناف التى يرأسها رئيس غير متحيز . والمرور فى خبرة كهذه التجارب لا يعطى أى رأى من شأنه أن يضعف النظام .

وقد لاحظنا أن هذا الفصل قد عالج مبادىء التنظيم والتنسيق التسعة التى وضعها كل من مونى ورايلى ، وقد أشرنا إليها فى شكل (٢) بما يقابلها من مبادىء عند فايول و إضافات تايلور وآخرون غيرهم .

الفصل الخامس

طرق التنظيم والتنسيق

حينما نضع أمامنا مبادىء التنظيم والتنسيق ، فإن ذلك يجرنا مباشرة إلى الطرق الخاصة بتطبيق مثل هذه المبادىء فى العمل .

تمييز ومفاضلة الوظائف الإدارية

DIFFERENTIATION OF EXECUTIVE FUNCTIONS

إن المجموعة الأولى من الطرق التى تستدعى التحليل ، هى المجموعة المستخدمة فى التمييز الوظيفى — بمعنى تقسيم الأنشطة طبقاً لأنواعها . ويتضمن مثل هذا التمييز : التمييز الوظيفى ، وهو التقسيم العريض الذى ينقسم إلى ثلاث فئات رئيسية : الجبرية والتطبيقية ثم التفسيرية ، أو التشريعية والإدارية والقضائية إذا أجزنا استخدام اصطلاح علم السياسة . ولكن عناصر هذه الوظائف الثلاث الرئيسية ، كما بينا ، تظهر غالباً فى نفس العمل . وبينما نجد أهمية التعرف على هذه الوظائف لتضمن ترابط العلاقات ، فمن المهم جداً وجود مجموعات الأنشطة المخصصة للأفراد مصممة وموضحة تماماً ، وإلا فإن التداخل والاضطراب وازدواج العمل duplicating of work. لايمكن تجنبه ، ويصبح من المتعذر توفير التوافق بين كل من السلطة والمسئولية .

فالغالبية العظمى من الأعمال الموجودة فى معظم أشكال التنظيم تنتمى للمجموعة التطبيقية أو المجموعة الإدارية . ونتيجة لذلك ففى عبارات الإدارة ، وإنجاز العمل ، يمكن التعبير عنها بشكل عادى . وينتج عن ذلك أن عملية التعريف process of definition تتركب من التعرف على حدود كل مركز position وكل مجموعة من الأنشطة .

وتوجد ثلاثة طرق عريضة لتعيين تلك الحدود فى العمل ، وهى طريقة الوحدات ، ثانياً : طريقة التسلسل ، ثم الطريقة الذاتية . والطريقة الأخيرة التى تتكون من تحديد مسئولية كل مركز لجميع الأنشطة التى تخص موضوعاً معيناً أو ناحية من نواحى تعيين حدود هذا المركز بالإشارة إلى هذا الموضوع ، توصف عموماً بالطريقة « الوظيفية » functional للتنظيم . ولـكن يبدو من المستحسن أن نحتفظ بالمعنى العريض فى استخدام لفظ « وظيفة » و« وظيفى » تلك اللتان وضعهما كل من مونى ورايلى . واصطلاح ذاتى Subjective يبدو لنا أكثر إيضاحاً وتفصيلا وكذلك أكثر دقة . واصطلاح « وظيفى » له معنى فنى فى مجال الطب كما أن اصطلاح « ذاتى » ينبغى إعتباره بديلا متغيراً ، وله معنى فنى فى المنطق .

وطريقة الوحدات يمكن تحديدها بالرجوع إلى الفرد والأشياء أو المجالات . والطريقة الأولى يشيع وجودها بشكل ملحوظ فى مجال الجيش ، حيث أن قائد كل مائة جندى فى الجيش الرومانى كان رئيساً . ويعتبر فى أيامنا هذه قائد الأورطة (الجماعة) battalion يستمد قوته منها . ومثال للطريقة الثانية ، (التسلسل) توجد فى البحرية . فمساعد وكيل البحرية الذى يقود الأسطول أو العمارة البحرية بالسفينة يأمر الرجال الموجودين عليها لإدارتها . وكمثال لمبادل للتعريف بالأشياء أنه حينما ينقسم المصنع إلى أقسام والإدارات كل منها يقوم بانتاج مجموعة معينة من المنتجات . ولـكن التعريف بالإشارة إلى المجال يعتبر أمراً شائعاً . فمساعد مدير المبيعات Assitant Sales Manager يُعهد إليه عمل فى شمال شرق انجلترا . ومستر براون هو المسئول عن الجناح الغربى وعن مجموعات الدور العلوى .

طريق الوحدات

THE UNITARY METHOD

قد تصبح طريقة الوحدات معقدة جداً . فإدارة المعاشات ، مثلا ، مسئولة عن ملايين من حالات الأفراد ، وتنظيمها الأساسى يقوم على الأفراد . والشق الأول فى المسئولية نشأ بين تلك الحالات من حرب عام ١٩١٤ — ١٩١٨ وبين تلك الحالات التى نشأت من الحرب العالمية الثانية . وتنقسم المطالب بإدارة المعاشات إلى مطالب مدنية civilian claims أو مطالب خدمات Service claims ، وتنقسم بالتالى مطالب خدمات إلى حالات تكتنفها الإصابة للشخص المتقاعد نفسه ، لأنه هو المطالب وبجانب تلك الحالات التى تنتهى بالوفاة والتى كانت تثير مطالبة فئات متنوعة من الأشخاص الذين كانوا يعتمدون على الشخص المتوفى إعتماداً كلياً . ومطالبته بالتعويض عن الإصابة injury claims ، هى المطالبة بحق نتيجة وقوع أذى بالشخص ، وتكثر تلك الحالات فى القوات الجوية وقوات الجيش والأسطول ، وتلك حالات يتبادلها المختصون بانفصال عن المطالب الأخرى . كما يجب أن تقسم المطالب بالقوات الجوية والبرية إلى أقسام مرتبة ترتيباً أبجدياً .

وتظهر مشكلة تناول بحث أعداد كبيرة من حالات فردية فى برامج أعمال الحكومة مرة ومرة ، تلك حالات الأفراد القائمين بالخدمات الدفاعية ومن يعتمدون عليهم ، وكذلك حالات إختصاص التسجيل registration ، والتعيين ration . وبتلك الحالات تكون عرضة لمراجعة خدمات الدفاع ، وفى مجالات أخرى كثيرة .

١ — نظام تقسيم الأفراد تقسيما أبجدياً dividing up individuals aphabeticalley يعتبر نظاماً غير مرض إلى حد بعيد كوسيلة لتوزيع العمل distributing work خصوصاً حينما تتسع الجماعات التى تتناول هـذا العمل

بسرعة كما فى حالات وظائف الدفاع أثناء الحرب . كما أن توزيع الأسماء حسب الترتيب الأبجدى يعتبر توزيعاً غير ثابت دائماً . فإذا حدث توسع expansion فإن الأقسام التى تقوم على أساس أبجدى قد يصيبها التصدع باستمرار ، ومن المتعذر هنا ضمان توازن ثابت للعمل بين الأقسام المختلفة وهكذا .

أن أبسط الحلول هو أن نقسم الأفراد تقسيما عددياً numerically ، ففى إدارة المعاشات نجد أن العمل الواحد فى الإدارة يضطرد فى الزيادة ، ويجب أن يقسم إلى عشرة أقسام ، ويختص لكل قسم كل الأرقام التى تنتهى بالصفر أى من الصفر إلى رقم تسعة . وقد جعل هذا العمل فى الأقسام المختلفة توازناً وبسط إلى درجة كبيرة الهيئة الإدارية . ولكن هناك إعتراض عميق الجذور بين مواطنى هذا البلد للتعرف على هذا عددياً . وحتى يمكن إقناع هؤلاء الموظفين للتغلب على هذا التحيز والإستشهاد بالأرقام إستشهاداً صحيحاً . وهذه الطريقة يجب أن تشمل وجود فكرة فهرس أبجدى منفصل ، وإشارة كاملة دائمة له للتعرف على أفراد المكتب المختصين بكل حالة .

وسيان ، فإن الترتيب العددى يتميز عن الترتيب الأبجدى للأسماء وكأساس للتقسيم الفرعى Sub-division والمعرفة لدرجة أنه يطبق فى مجالات أكثر فى كل من الحكومة والصناعة أكثر من العمل الجارى حالياً ، على الرغم من المساوىء المشار إليها . وبالإضافة إلى كل ذلك ، فإن الرقم يمكن طبعه على طبق عناوين — بطريقة بسيطة — يشمل العناوين التى يمكن استخدامها فى كافة الوثائق .

طريقة التسلسل

THE SERIAL METHOD

وتحدث ، بطبيعة الحال ، طريقة التسلسل على سبيل المثال حين يمر الإنتاج أو المنتجات خلال سلسلة من الإدارات range of departments ، وكل

إدارة مهيأه لتنفيذ عملية خاصة أو عدة عمليات — مثل صهر المعادن ثم سبكها ثم عمليات ورشة الأثاث ، ثم عملية التجمع ، ثم قسم الطلاء وهكذا . ويمكن الإستفادة من هذه الطريقة إستفادة عظيمة إلى أبعد الحدود داخل المكاتب والمصانع ، وبذلك تصبح كل عملية نتيجة لذلك أولية elementary ، حتى يمكن تأديتها بسرعة بواسطة عامل لديه القليل من الذكاء والتدريب والمهارة. وكما بينا — مع ذلك — فعند مناقشتنا لمسألة التخطيط ، نجد أن هذا التسلسل المتطرف serialisation يخلق مشاكل أكثر مما يقوم بحلها . وحيث يكون الهدف والغاية هما أن نضغط العناصر الشبه آلية الرتيبة فى العمل الإنسانى بقصد تشغيلها على الآلات كما يسير نظام العمل ، وحيث تكون فكرتنا الأساسية هى أن نكون قادرين على معاملة الكائنات البشرية كما لو كانت آلات تسير ، نجحف على طبيعة الآلة المستخدمة . وتلك عملية ليست إنسانية كما أنها غير إقتصادية uneconomic .

والنوع الثانى — طريقة التسلسل هو نوع تتحدد فيه حدود نشاط ما بالرجوع إلى نوع معين من التجهيز . فجميع الكاتبين على الآلة الكاتبة يجهزون عملهم ، وكل المدافع تنظم فى بطاريات وفرن عسكرية ، كما أن المخارط توضع فى أماكنها الخاصة ، ولا يسلم دائماً مثل هذا الترتيب والتنظيم — فقط — من صور التسلسل ، ولكن فى كل حالة من هذا النوع من التسلسل نجد أن التجهيز أمر مقصود لكى ينجز عمليات مشابهة أو معلومة بإجراءات متنوعة . وتجمع العمليات بعد ذلك ، وهذا شىء ذو مزايا منها معرفة أنواع كثيرة من عمليات التجهيز . فتجمع المدافع لتهدم سدود أومواقع من أجل عمليات حربية مختلفة ، كما أن المخارط تجمع لتصنع أشكالا معينة للآلات التى تستخدم فى إنتاج نوع من الإنتاج المتنوع . أما الكاتبون على الآلات الكاتبة يقومون بعمل أشكال مختلفة من التسجيلات بدلاً من النسخ بالقلم الحبر .

ويمكن ملاحظة ثلاث نقاط بالإشارة إلى طريقة التسلسل . فأينما وجدت العمليات الآلية الميكانيكية فإنه يصبح من المرغبات فيه أن تقوم بتنفيذ هذه العمليات على الآلات دون تقدير للالة حق قدرها من حيث أنها آله : فالآلة ليس لها ذهناً ، وأن من المستحيل أن نحول العمل يدو ياً فهذا يتطلب قدراً من الذكاء والحكم على الأشياء judgment إلى عمل آلى مباشرة . ويمكن فقط أن يحدث هذا بنجاح حينما تهيء هذه العناصر داخل نظام العمل — بمعنى أنه حينما يكون الحكم والذكاء قد أدخلا فى التخطيط والإشراف لتصنيف المادة الخام ومعرفة مدى الزيادة ونقص إحتياجات الالة وهكذا . وكان من الممكن تجنب الكثير أيضاً من الحوادث التى تحدث فى العمليات الكتابية الآلية فى هذا البلد إذا خصص نصف الوقت والمال والجهد المخصص لمكتب تجهيز البيع لإختيار أنواع التجهيزات المتشابهة واستخدامها إستخداماً حسناً . فالذهاب لمعرض بيع السيارات ودفع ثمن لهذا « الموديل » أو ذاك من السيارات بعد فحص دقيق للأنواع المختلفة ومحاولات القيادة الرتيبة ، لا يعنى كل ذلك تعليم المرء كيفية قيادة السيارات .

وحتى لو كانت العمليات آلية ، فإن على الفرد أن يدير الآلة . وأنه كلما كانت الآلة أكثر دقة ، كلما كان العمل الإنسانى على هذه الآلة رتيباً ومملاً . ومن الأهمية أن نتحقق من هذا وأن نبذل كل مجهود تريد الإهتمام بالعمل . هذا وليس دفع الأجور أو المكافآت أو صور أخرى من المثيرات المالية أقوى حجة لاستمرار مستويات الإنتاج . وحتى فى العمل الرتيب يجد العامل بعض اللذة إذا عرف العامل أو العاملة فكرة زملائه أو زملائها العشرين نحو هذا العمل . وقد استخدمت هذه الطريقة من سجلات الإنتاج records of output وهى طريقة ليست جامدة ولا ليغة ويمكن أن تلعب دوراً نافعاً جداً فى مساعدة القيادة — حتى ولو لم يوجد أى حافز مالى financial incentive .

وتأييد تخصيص رقابة على كل أنواع التجهيز ليس بالضرورة دفاعاً

للمركزية الفيزيقية phyical centralisation لـكل آلة . وأنه من الأسهل بالنسبة للمشرف أن تـكون كل آلة كاتبة وكل مخرطة فى حجرة واحدة . ولـكن من الممكن تماماً لـكل مشرف متخصص على الـكتابة بالآلة أو عمل الخراطة أن يمارس رقابة كافية على العاملين بتلك الآلات فى اثنى عشر مكاناً مختلفين ، حيث أن معرفة العامل أو العاملة المتخصصة هو فن العمل على الآلة الـكاتبة أو آلة الخراطة ، وبذلك يمكن لـكل مشرف أن يراعى من آن لآخر بصورة نظام سير العمل . وحينما يكون عمل الخراطة أو الـكتابة جزءاً مكملا لسلسلة العمليات الأخرى ، فإن ضياع الوقت وعدم التكامل يكون سببه تحريك العمل إلى بعض نقاط مركزية لأداء تلك العملية الخاصة يفوق فى أهمية ميزة وضع العامل تحت الرقابة المباشرة للمشرف أو المشرفة المتخصصة . ولا نعنى بهذا أنه ينبغى أن نستأصل الإشراف الفنى المتخصص الرئيسى فذلك يعتبر ضرورياً بل وهاماً بالنسبة للـكفاءة efficiency . إن الإشراف هو الذى ينبغى أن ينتقل وليس العمل . وينبغى أن يسير مع أقصر خط ممكن .

ويمكن القول بصفة عامة حيث يمكن استخدام طريقة الوحدات والطريقة التسلسلية — أن سلطة ومسئولية الإدارى تغطى جميع أوجه الأنشطة التى تجرى داخل دائرة الرقابة على الرغم من حجز موضوعات معينة للسلطة الأعلى تخصصاً . وحينما يحدث هذا ، فإن الهيئة الإدارية يكون لديها اهتمام بمثل تلك الموضوعات مهما كان الأثر الاعتبارى لمسئولية الإدارى . وأنه من المحتمل لدرجة كبيرة بالنسبة للادارى أن يعامل الأفراد المرءوسين Subordinate Personnel وأن يدبر المتخصص الأمر داخل دائرة رقابته كالمتخصصين المسئولية مباشرة عن رئيسهم المتخصص الذى ليس من عمله الإهتمام بذلك .

الطريق الموضوعية الشخصية

THE SUBJECTIVAL METHOD

وأخيراً توجد الطريقة الموضوعية ، والتى تسمى غالباً بالطريقة الوظيفية لتعيين الأنشطة . وفى هذه الحالة يمكن تعيين حدود كل وظيفة بالإشارة إلى موضوع خاص أو ناحية من نواحى الادارة أو مجموعة موضوعات متماثلة .

وفى أوجه معينة من الإدارة تكون درجة الحاجة شديدة للتدريب المهنى لعدة أحقاب طويلة — كما فى الهندسة والمحاسبة والقانون والطب ، فإن استخدام متخصصين فنيين يتمتعون بدرجة عالية من السلطة ، يعتبر عملا عادياً فى مجال الصناعة منذ وقت طويل . ولكن مشكلة تكامل سلطة integrating the authority هؤلاء الفنيين المتخصصين مع المديرين المسئولين بين يوم وآخر بخصوص إنجاز الأنشطة الرئيسية للعمل التجارى ، قد أمكن حله حلا مرضياً .

ومن جهة أخرى ، كما بينا من قبل ، فإن هؤلاء المديرين يبالون غالباً تشجيع الرئيس ذى النشاط المتخصص ، يميلون للتملص من المتخصصين على إشراف المرءوسين حتى ولو كانوا يعملون داخل أقسام يعتبر المديرين مسئولين عنها . وهذا من شأنه أن يضيف التنسيق وخصوصاً فى المكاتب أو المصانع الفرعية . . . الخ التى تكون منفصلة جغرافياً عن الأقسام الأخرى . ويحدث ذلك عادة عندما يكون هناك تخصصاً من نوع ممتاز .

وبالتبادل ، فقد استنكر المديرون الاقتراح الخاص بوجوب وجود موضوع تخصص كانوا قد تبادلوه قديماً قلباً وقالباً وهو نقل السلطة transfer of authority . ويحدث ذلك بشكل ملحوظ بالنسبة للموضوعات الجديدة التى تكون موضع حديث الكثير من الناس ، والتى تعزل بناء الإدارة بعيداً عنها ، واعتبر ذلك تناول خاص ضرورى فى خلال العشرين سنة

الماضية . والموضوعات التى تحتاج إلى تناول المتخصصين هى : إدارة المبيعات Sales Management، إدارة التسويق Marketing Management ، إدارة المكاتب Office Management ، والمشتريات Purchases ، إدارة الأفراد Personnel Management. ، البحث الفنى Technical research ، والتكاليف Costing والتخطيط Planning

الحاجة للتخصص

NECESSITY FOR SPECIALISATION.

ليس هناك من شك ، فى أن مجرى الأحداث فى كل صور العمل التجارى هو الاتجاه إلى درجة أعظم من سلطة التخصص ، وعلى ذلك يتزايد استخدام الطريقة الشخصية الموضوعية فى مقابل طريقة الوحدات والتسلسل . وحتى فى مجال الإدارة العامة التقليدى نسبياً ، فقد حدث تخصص فى موضوع العلاقات العامة Public Relations وهو موضوع جديد تماماً وذلك فى خلال الخمسة عشر سنة الماضية . وليس هناك أيضاً من شك بصفة عامة فى أن هذا الاتجاه صحيح وذو فائدة كبيرة لترتيب الأعمال لتساير مبدأ التخصص . وقد كان تقدم الكشف العلمى فى القرن والنصف الماضيين سريعاً لدرجة أنه كان من الصعب كثيراً على رجل الإدارة أن تكون لديه حتى المعرفة البسيطة بكل مجالاتها التى تعتبر أساسية لتقدير صحيح لكثير من نواحى عمله . فقد حدث تطوراً سريعاً فى فنون الإدارة technique of manag. نفسها ، هذا التطور الذى لا يزال مستمراً لا يتوقف . ومن الصعب لدرجة كبيرة للفرد أن يقوم بأعباء عمل يومى ثقيل حتى يساير أفكاره الجديدة فى مظهر واحد من هذا المجال . ومن المستحيل بالنسبة لأى شخص أن يطلع تماماً على أكثر من مظهر واحد من مظاهر الإدارة فى نفس الوقت .

وليس هناك اقتراح ينبغى أن يتخصص أى مدير فى موضوع واحد طيلة

حياته العملية . وهذا قد يؤدى إلى خلق أفراد من ذوى الأفكار الضيقة ، لكى نجدد مجال انتعاش الوظيفة المنسقة . والنقطة هنا ، هى أن تلك الأنشطة ينبغى أن توزع distributed . فان أى مدير فى مركز ما ، تجد أن هذا المركز يقوى ويتدعم بالتخصص وإلا سيكون كالمثل القائل Jack-of-all-trades, master of none .

عقبات التنسيق

DIFFICUTIES OF CO-ORDINATION

ليس هناك من شك فى أن الطريقة الشخصية لتوزيع المستويات تزيد بالفعل من عقبات التنسيق . ويقال بصفة عامة إن المشاكل التى تظهر فى هذا الاتجاه لقيت اهتماماً وتفكيراً غير كاف ، وأن الأسباب التى أدت إلى هذا واضحة . أما طريقة الوحدات أو طريقة التسلسل ، فتوضحان حدود الوظائف تماماً . فمثلا Smith أقل من Brown ، أو أنهما ليسا كذلك ، وبراون يراعى شئون الخراطة والاجتماعات ويعبىء الشيكولاتة ، وسمث يعمل فى حجرة أو فى مدينة يوركشير . فالحجرة أو يوركشير بالتوالى هما مجال براون . وسواء كان التوزيع مرضياً وذا فاعلية أو كان على العكس ، فليس ثمة سعة للجدال عما يمكن عمله فى الحقيقة .

ومن جهة أخرى ، فبالنسبة للطريقة الشخصية الموضوعية لا تتضح الحدود . بل إن هذه الحدود تصبح مبهمة فى عالم الأفكار . وحتى لو بذلت جهوداً لتعريف هذه الحدود بدقة ، فان الألفاظ التى تستعمل تعتبر أشياء مصطنعة ذات معان مختلفة بالنسبة للأفراد المختلفين . فلبعض المديرين ميل لتفضيل أعمال الغير عن أعمالهم الخاصة . والبعض الآخر منهم لا يخرج عن طريقته الخاصة فى مراعاة شئون العمل ، ولكنه حينما لا يلحظ مسئولياته الخاصة ، فانه يبدع فى إثبات أن تلك المسئولية من المحتمل أن تنتمى تماماً لأحد زملائه . والحقيقة المجردة

هى أن طريقة الوحدات والتسلسل يتضمنان حدوداً واضحة . وقد خلقتا كثيراً من الأشخاص ذوى العقول التقدمية . ومن الناحية النفسية ، فإن لدى هؤلاء الأفراد سوراً مكهرباً يبعدون بواسطته المتطفلين عليهم . كتب مستر آرثر كويلركوش .Arthur Quiller Couch ..

يقول « إن الإنجليز الأنجلو ساكسون ، يقال إنهم ، يبنون دائماً حائطاً حول منازلهم ، وليس من شك فى أن هذا عمل مفيد للمنزل ، وبالنسبة للعقل شىء سيء » .

وتوجد أيضاً عقبة وجدها الكثير من المرءوسين ، وهى إطاعة فردين فى نفس الوقت : الأول مسئول عن تخصصهم الفردى ، والثانى الموجود فى الوحدة التى يعملون بها فى الوقت الحالى . فاذا كان مديراً ممن لديهم ضيق أفق وواجبات وعلاقات غير محددة ، فان هذه العقبات تصبح حقيقة ، ولكنها مبالغ فيها إلى درجة كبيرة . والحقيقة أن الطريقة الشخصية لا زالت حديثة بالنسبة للكثير من الأعمال ، وأنها لازالت فى حاجة إلى أن تدخل وتتعمق فى هذه المجالات . ولا يجد أى شخص عقبة فى مجال الجيش بالنسبة لتصور أن قواد الجيش والفرق المتخصصة فى الخدمات والمدفعية والمهندسين والإمدادات والخدمات الطبية ، كلها تنتمى إلى فصيلتها الخاصة ، التى بداخلها ، ينتظر الأفراد الترقى والتدريب والطرق الفنية ، ولكن ينبغى أن تكون كل فرقة خاضعة للأوامر العامة للقسم أو لفصائل الجيش .

مستويات السلطة والمسئولية

LEVELS OF AUTHORITY AND RESPONSIBILITY

لم يوجه إلى طرق تقسيم الأنشطة إلى مستويات — حتى الآن — الاهتمام القليل . وأن الأفراد عرضة إلى حد بعيد المشاحنة حول مسألة تدرج السلطة

gradation of autho والمسئولية لدرجة كبيرة أكثر مما يفكروا هم عن أنفسهم .

ويمكننا القول عموماً إننا نجد فى كل شكل من أشكال التنظيم المعقد ملاحظة سبع مستويات كهذه ، تلك التى تتضمن — لا التدرج فى نفس نوع النشاط ، ولكن تتضمن الأنشطة التى تختلف فى النوع والصفة ، وهى :

١ — النقد والمراجعة التشريعية : ويوجد النشاط الذى يتم تنفيذه عن طريق دور البرلمانات فى نظام حكوماتنا (الإنجليزى) أو بواسطة حملة الأسهم فى الشركات المساهمة ذات المسئولية المحددة .

٢ — ضبط السلطة : فمثلاً نعنى بذلك النشاط الذى يمكن إنجازه بواسطة المجلس Cabinet أو بواسطة مجلس الإدارة board of directors فى الشركة المساهمة .

٣ — العلاقة بين السياسة والعمل : إن عدم انفصال النشاط فى العمل البريطانى شىء واضح . ولكن ذلك يشكل الجزء الأكثر حيوية وأهمية بالنسبة لواجبات المستخدم تجاه الإدارة أو القسم الذى يعتبر مسئولاً عنه . إنها وجهة نظر يعتقد فيها — بالتأكيد — الكثير من المستخدمين المدنيين Civil Servants ، الذين لا يعتبرون ذلك جزءاً من مهام واجبات المستخدمين بإداراتهم لأى معنى من معانى الإدارة أو فى العمل التجارى الإنجليزى ، ولكن هذا يُعتبر جزءاً من واجبات أعضاء مجلس الإدارة الذين يشغلون مناصب إدارية executive positions ، بصفتهم مستخدمين فى الشركة (المديرون الإداريون). أما الدول اللاتينية فتميل إلى سياسة هذه الأمور المنطقية ، وهى تفصل النشاط . أما المنصب الذى نعطى له كلمة « مدير إدارى » "directeur" يوصف بأنه « كعضو للمجلس الإدارى » ويستبق لقب مدير عام "directeur general" للموظف الإدارى الأساسى فى الشركة . ولكننا نجد أن عضواً أو أكثر من

المجلس الإدارى administrative Council يعبّر عنهم « بالمديرين المفوضين delegate administrator » ، وأنهم يعتبرون مسئولين عن واجب العلاقة بين المجلس الإدارى والهيئة التنفيذية . ومن الطريف أن نلاحظ أنه لا تدفع المرتبات لهؤلاء المديرين كمستخدمين للشركة ، ولكن يعين لهم أتعاب إضافية خاصة .

٤ — القيام بالسلطة Operating autho. : هو — على سبيل المثال — أهم نشاط إدارى للمستخدم فى أى عمل تجارى . ففى عمل الحكومة الانجليزية نجد أن هذا النشاط يُعزى إلى المستخدم الرئيسى الدائم فى القسم ثم وكيل الوزارة الدائم . ويعتبر هذا وظيفة المدير الإدارى أو المدير العام ، ويعتبر هذا العمل فى الولايات المتحدة عمل رئيس المنظمة President of the Corporation

٥ — الإشراف على العمل Supervision of Operation : ويمثل هذا كل نشاط خاص بكل فئة grade تمارس السلطة المفوضة لها . وهى من أهم أعمال الإدارى عند ما يقوم بالإشراف على أعمال الغير ، وكذلك فى الحكومة يتدرج المستخدمون ، وفى الأعمال كذلك ومراكز الرؤساء المتنوعة وكذلك رؤساء العمل foremen .. الخ .

٦ — الإجراء Operation : يوجد فى نهاية أى سلسلة سلطة chain of authority حيث نصل إلى ما يفوض به ، والإجراء ليس سلطة ولكنه مسئولية خاصة للقيام بأعباء وظائف معينة specific functions . مثل هذا النشاط يعتبر إجراءً . وقد تكون — بطبيعة الحال — تلك الوظائف متضمنة أنشطة على جانب من الأهمية وكذلك للمكانة الاجتماعية Status . مثل هذا العمل ، هو بحث كيمائى وبحث مهندس ماهر جداً .

٧ — السلطة الشرعية والقضائية Jurisdiction :

بينا من قبل ذلك النوع من النشاط الذى تطور فى الوقت الحاضر بشكل بسيط ولو كان منفصلاً بخصوص الصناعة ، على الرغم من أن المجلس الصناعى

هو بداية واضحة للتفرقة الوظيفية functional differentiation. ومن جهة أخرى ، ففى الحكومة يوجد جزء من البناء المستقل تماماً بتدرج مستخدميه الخاص ، ويتدرج من العدالة المسالمة إلى الرئيس العام للقضاء ، وكذلك من المؤسسات التشريعية ومن جلسات الحكم إلى لجان مجلس الشورى القضائية .

الإشراف على العمل

إن تحليل الأنشطة إلى هذه المستويات السبع يترك مجموعة أنشطة عريضة تحت عنوان « إشراف العمل » . فنى الرتب العسكرية يوجد تقريباً حوالى أربع عشر رتبة ودرجة بين القائد العام لأى مجموعة جنود فى الميدان وبين الجندى البسيط بعد حذف الدرجات الوظيفية functional grades مثل صول تعيين الأورطة أو صول تعيين فى بلوك بيادة أو فرقة مشاة . ويوجد عشر درجات أو رتب بين وكيل الوزارة وبين الموظف الكتابى فى انجلترا فى مجال الوظيفة المدنية Civil Service ، مع أن بعض هذه الرتب قد تتداخل فى بعضها . وتوجد فى مجال الصناعة صورة أكثر تنوعاً لهذا الموضوع . ففى أى تنظيم صناعى مماثل ، يستخدم سبعمائة فرد وتوجد تسع طبقات بين رتبة العامل والمدير الإدارى .

ولقد وجه القليل من الأفراد الأفكار البناءة لطرائق تعيين المبادىء التى ينبغى أن تتضمن تحديد الدرجات الإدارية executive grades المختلفة . ولكن يوجد فى كل موقف سؤالان هامان يجب أن يكونا أساس أى تحليل يختص بربط الدرجات بالعمل الحقيقى .

والسؤالان هما :

(ا) ما هى درجة الإشراف التى يمارسها المشرف ؟

(ب) ماهى درجة مسئولية المرءوسين فيما يختص بالنتائج ؟

وينبغى أن نضيف على هذين السؤالين ؛ مايشير أساساً إلى الأعمال التجارية التى أنجزت فى الولايات المتحدة الأمريكية : وهى توضح ست درجات كما هو واضح فى الشكل رقم ٣ .

(شكل ٣)

مستويات الإشراف على سير العمل

درجة الإشراف التى تمارس	مسئولية المرءوسين عن النتائج
الإشراف العام	
مناقشة بخصوص السياسة : لا تدخل فى الوسائل وطرق العمل — مع المرءوسين الكبار والرؤساء الفنيين .	الحصول باستمرار على نتائج مرضية متمشية مع السياسة دون تعليمات خاصة.
الإشراف الإدارى	
تعليمات بشأن السياسة . المناقشات من وقت لآخر للوسائل وطرق العمل — على رؤساء الأقسام والإدارات والعمال المستقلين ذوى المراتب المتساوية	الحصول باستمرار على نتائج مرضية متمشية مع السياسة دون تعليمات خاصة فيما يتعلق بطريقة العمل .
الإشراف التنفيذى	
إستشارة منتظمة ، نصح وإرشاد — على مراكز الإشراف والمتدربين والعمال المستقلين .	تصميم وسائل لإنجاز هدف معين، واستمرار العمل بدافع المبادأة وتقبل المسئولية عن النتائج .
الملاحظة العامة	
يتوفر وجود المشرف ، ولكنه لا يتدخل فى المسائل الصغيرة فى العمل — مع المستخدمين المتآلفين تماماً مع واجباتهم وطرق إنجازها .	الوصول إلى مستوى مرضى لإنجاز العمل دون الإلتجاء للتفتيش المستمر .

الملاحظة التنفيذية

تحقيق نتـائج مضمونة — مع المستخدمين الذين تعلموا روتين عملهم، ولـكنهم فى حاجة إلى تعليمات بخصوص أى انحراف عنه .	إنجاز نشيط ودقيق للعمليات النمطية

المراقبة

الملاحظة الدائمة لأسلوب وطريقة العمل فى كل التفاصيل — مع المبتدىء أو الشخص تحت التمرين .	الإنتباه المنتظم للتعليمات والجهود المستمرة لتنفيذها .

وتوجد حالة قريبة جداً من تلك الصورة المرتبطة بالتفـكير الشعبى فيما يتعلق بالتقدم فى السن seniority أو المقام وما ينجم عن ذلك من فـكرة المـكافأة نتيجة خدمة السنين الماضية ، ذلك العمل الذى يُشكل خطراً واقعياً فى الدول الديمقراطية بطبيعة الحال . وتلك مسألة حيوية هامة — طبعاً — بالنسبة للـكفاءة efficiency وهى أن الوظيفة ينبغى أن ترتبط باستمرار بالمقدرة capacity . ولم تقاس أبداً أية مؤسسة إنسانية بشكل جدى فى مجال ترقية الشباب الأكثر كفاءة the ablest ترقية سريعة . ففى بريطانيا كانت التجربة دائماً فى اتجاه آخر . « وتصفية » liquidation هؤلاء الذين ثبتت عدم كفاءتهم للمسئوليات الـكبرى unequal to higher responsibilities ، ولـكنهم حصلوا على مركز اجتماعى لا يتفق مع الواجبات المتداولة الأقل مشقة ، أصبحت مشكلة دائمة فى الإدارة . ومن المحتمل أن يكون حل تلك العقبة هو التمييز — إلى حد ما — بين المركز الإجتماعى والوظيفة . status and function كما هو عادة جارى فى الجيش حيث توجد مثلاً رتبة قائد التى تحدد بالتقدم فى

السن أو المقام ، وحقيقة فإن أعلى مثل رتبة مشير أو سردار فى الجيش نادرة جداً يحوزها أى قائد فى الميدان .

أنواع العلاقات

TYPES OF RELATIONSHIP

لقد أثار التداخل الناجم عن تقسيم السلطة إلى مستويات متعددة بموجب مبدأ التدرج ، وبواسطة تمييز الوظائف بطريقة أو أكثر من الطرق السابق ذكرها أنواعاً متعددة من العلاقات بين المستخدمين فى أى تنظيم . ويمكننا أن نميز ، أربع أنواع أساسية لهذه العلاقات :

١ — علاقة الإدارة (الرؤساء) Line relation وتوجد بين الرئيس Superior والمرءوسين Subordinates ، والرئيس هو المسئول عنهم مباشرة والعكس بالنسبة لسلسلة التدرج وينبغى أن تكون هذه العلاقات رسمية .

٢ — العلاقة الجانبية Lateral relation ، تلك التى توجد بين المركز فى أجزاء المنظمة المختلفة حيث لاتوجد سلطة مباشرة ماعدا تنظيم مثل هذه العلاقات بشكل صريح يخصص له إستعداد وحدات للتنظيم على شكل لجان ، ومثل هذه العلاقات تكون عادة غير رسمية informal .

٣ — العلاقات الشخصية أو الوظيفية Subjectivial or functional relation . وهى العلاقات التى تنشأ حينما تقسم « الواجبات » على الأساس الشخصى Subjectivial basis ، أى حينما يزاول فرد ما سلطة نشاطه على موضوع معين بسبب مهارته الخاصة . مثل هذه العلاقة يمكن وينبغى أن تكون موجودة جنباً إلى جنب مع علاقات الإدارة ، وبينما تكون هذه العلاقة غير رسمية دائماً ، فمن المرغوب فيه بدرجة شديدة وجوب إعطاء هذه العلاقات الصفة الرسمية .

٤ — علاقة هيئة الاستشاريين Staff relation : وتوجد بين الأفراد وبين واحد أو اثنين من الذين يتصرفون ويعملون كممثلين للرئيس ويعبرون عن سلطة الرئيس Superior's auth. ويتكفلون بمسئوليته الشخصية ، وبالنظر إلى السمة أو الطابع الرقيق لمسئوليات المستخدمين . والإحتكاك friction يعتبر شيء حتمى ما لم تكن هذه العلاقات رسمية ، وأن تفسر تماماً لكل المختصين . وقد طبقت هذه العلاقات فى العمل بشكل بسيط جداً حتى الوقت الحاضر . ولكن علاقات « الاستشاريين » الغير كاملة التكوين embryonic "Staff" relations توجد فى مراكز مثل : مساعد أول للرئيس "First Assistant to the President" ومساعد للمدير الإدارى "Assistant to the Managing Director" وأحياناً للسكرتير الخاص "Private Secretary."

مبادىء وطرق تمنع العمل المتبادل

ينتشر وَهم شائع وهو أن التنظيم الناجح يمكن أن يقوم عن طريق تطبيق applying مبدأ أو آخر من المبادىء أو الطرق التى عددنا ذكرها باستثناء غيرها من الطرق . وقد تحدث الكتاب الذين كتبوا فى مجال الأعمال وعن تشكيل هيئة المستخدمين والإدارة Line and Staff Line للتنظيم . وتوحى مثل هذه الآراء بنقص الملاحظة lack of observation فى العمل التجارى الحقيقى . ففى معظم الأعمال المعقدة ، إن لم يكن كلها ، توجد الطرق الخاصة بتجميع الأنشطة grouping activities ، والعلاقات التى ذكرت تحدث فى نقطة أو فى أخرى . وفن التنظيم يتوقف على تحديد الطرق الصحيحة لتطبق فى كل موضوع وفى كل ناحية من نواحى العمل . لنقيم بناء هكذا يستخدم فيه طريقة أو طرائق لكل نقطة . والدرجة التى تستخدم لها هذه الطرق ينتج عنها توازناً balance وهو أكثر فاعلية لأغراض العمل التجارى.

والشىء الأكثر أهمية هو أن الطريقة التى تستخدم ينبغى التعرف عليها وتطبيقها تطبيقاً هادفاً باستمرار داخل الحدود المقررة ، وأن يكون هناك توافقاً adjustments لمواجهة اعتبارات شخصية أو غير ذلك لينفذ دون الإشارة إلى المبادىء أو النمط العام للمنهج الذى يستخدم . وإن ذلك يثير بذور ومتاعب المستقبل . « فطاقة التحمل » "Tolerance" ، تلك التى تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للانسان أكثر مما هى بالنسبة للهندسة الميكانيكية ، ينبغى أن تحصى وأن تضبط وألا تكون ردود أفعال انفعالية emotional reactions.

المذهب (العقيدة)

DOCTORINE

من الواضح أن البناء الصحيح سوف يمهد الطريق للترابط الوظيفى التام perfect functional correlation ، أى أن التنسيق الكامل لا يمكن فى حد ذاته أن يحقق ذلك . والتعريف الوظيفى functional definition المضبوط يعتبر ضرورياً لخلق الوفاق الجمعى collective harmony . ومن ناحية أخرى ، فان هذا الوفاق فى حد ذاته لا يكفل لنا الكفاية المتناسقة ، ولكنه وحده سلبى تماماً وهو يشمل مجرد انعدام الاحتكاك ، كما أنه لا يمكن للسلطة فى حد ذاتها أن تؤكد هذا الاتصال . فالسلطة تتحقق فى العمل خلال السلسلة التدرجية — وهـذا يعنى أنها تعمل رأسياً perpendicularly . ولكن الارتباط الوظيفى functional definition وبالأخص عندنا توجد درجة عالية من التخصص ، ينبغى أن يكون أفقياً horizontal . بقى أن نُدخل فى الاعتبار المناهج الموصلة إلى القائد ، ليؤكد أن هذا الارتباط الرأسى أو الأفقى يحدث فعلا .

قال مارشال فوش Marshal Foch إن الطاعة الإيجابية توجب التفاهم « لا يمكن أن يكون هناك وفاقاً جمعياً بالمعنى الفعال فى أى منظمة ما لم يعرف

كل فرد من المختصين الغرض »[1] والتعريف للهدف هو المعنى الأساسى للمذهب . ويوجد أيضاً فى كل إشكال المجهودات المتناسقة أيضاً مذهب الإجراء doctorine of procedure من أى نوع . ويبدو لكل عضو فى المنظمة أنه على جانب كبير من الأهمية ألا يعرف فقط مذهبها ، بل يجب أيضاً يستشعر هذا المبدأ وأن يتشربه . ومعرفة الأفراد بالهدف يعتبر أمراً مشروعاً ومرغوباً فيه حيث يمكن أن ينشأ على أساسه وحدة العقيدة unity of doctorine ، والتى تترجم نفسها إلى وحدة الروح unity of spirit ، تلك التى تعتبر قوة متحركة وتضمه لنا حد أقصى مستمر من الكفاية المتناسقة .

التدريب

TRAINING

من بين الطرق الأكيدة لضمان وحدة العقيدة uniformity of doctorine تحقيق ذاتية التدريب . وقد أعطانا السير إيان هاملتون Ian Hamilton مثالا شائعاً عن الطريقة التى تعمل بها ذاتية التدريب فى الحرب قال :

« لقد عثرنا فى كلية الإدارة . . . على مجموعة من خدمات جليلة يقوم بها شباب فى مقتبل العمر ، فى أشد اشتياقهم للعمل وقابليتهم للتأثر impressionable وعلاوة على هذا ، فإن هذه الفئة من المديرين تتميز بقابليتها للتشكل وبحميتها فى طباعها وهى تمثل طابع الرئيس فعلاً . ولو تغيب القائد العسكرى ، فإن كل النخبة الباقية من الضباط الشباب يدخلون المعركة وهم يتشربون مبدأه . ولنفرض أن الخطة التى وضعها الجنرال Generalissimo كانت خطأ فى إحدى المعارك ، فعدد الجنود ضعيف فى نفس الوقت الذى يظن فيه الجنرال أنه قوى ، فلو حدث إطلاق نيران شديدة فى عدة اتجاهات كان الضباط قد توقعها آمنة .

---

(١) Mooney and Reiley, op cit, p. 57.

وهم لا يستطيعون الإتصال تليفونياً لأن التليفونات معطلة ، والطائرات ليست فى حالة استعداد . ولـكننا ننظر إلى كلية تخريج مستخدمين ، تؤهل قواداً بريطانيين لهم المقدرة على التصرف فى كل موقف من المواقف . ونحن نعلم جيداً أن الرئيس يعتبر رئيس الأعضاء الاثنين على يمينه وعلى يساره ، وكل واحد من الثلاثة يعرف تماماً ما يعرفه الآخران ومايتوقعه كل من الثلاثة[1] ، ولقد بُذل اهتمام بسيط — إلى حد ما — فى الحياة المدنية بصفة عامة — نحو التدريب كعامل من عوامل الـكفاية حيث كان هذا الاهتمام مُركزاً دائماً على تعليمات المراكز وتصنيف المهارات الفنية وتصنيف كشف عن أهمية تدريب المستخدمين بكل فئاتهم ، لامنذ البداية حتى يمكن أن نعلم هؤلاء القادة حيلاً جديدة ، ولـكن لنعلمهم مناهج عامة شائعة حتى يحصلون على وجهة نظر مماثلة similarity of outlook فى معالجة الأمور أو المسائل التى تعتبر ضرورية للتعاون الحقيقى .

النشر

PUBLICATION

بَيَّن أحد الـكتاب أهمية الميكانيزمات لضمان التنسيق فى « خرائط التنظيم org. charts ، وسجلات التنظيم ، وأساليب التعليمات المقننة ، والترتيبات والنتائج ، وسجلات أداء العمل records of performance والتقارير الإدارية واللجان »[1] .

وسوف يلاحظ أن العناصر الثلاثة الأولى فى هذه القائمة تختص بطرق إعلام المستخدمين بالتعريف الوظيفى ، أما العنصر الرابع فيتضمن أيضاً بعض أشكال النشر . وهذه أيضاً مسألة على جانب كبير من الصعوبة بالنسبة للعمل،

---

(١) Sir Ian Hamilton, *The Soul and Body of an Army*, p. 253.

للحصول على المستوى الذى يتطلبه هذا العمل . فليس من المعقول أن نتوقع أن أعضاء أى تنظيم كبير سيضعون فى اعتبارهم أن التنسيق مسألة ذات أهمية كبيرة ، أو يظهرون حقيقة تقديرهم الملحوظ لرغبات هؤلاء الذين تعدهم السلطة للقيام بوظائفهم . وإذا كانت الرغبات والترتيبات التالية فى شكل ، فى حد ذاته غير منظم أو مرتب ، غير مطابق أو متماسك coherent ، غير محدد وغير مناسب ، فإنه لا يمكن الرجوع إليها بسهولة . ومع ذلك نجد أن عدداً ضخماً من الأعمال بكافة أنواعها لاتساير التعليمات المكتوبة written instructions ، ولاتتسق مع العمل ولا تعبر عن العمل المطلوب بوضوح ، وفى نفس الوقت تكون هذه التعليمات غير متماسكة وغير قابلة للتحسن والتغيير ولا يمكن ترتيبها منطقياً logically arranged كما أنها ليست حديثة . وسواء وُجهت العناية لمسألة نشر الإعلام publication of information أو نالت عناية كبيرة قام بها عدداً وافراً من الأفراد ، وإذا انعدمت الرقابة المركزية central control يتضح للمستخدمين المرءوسين ارتباك وعرقلة العمل وفوضى التعليمات chaos of regulation التى تتحدى التفسير ، بينما يمكن وجود ألف منهج للتعقيد .

ومتطلبات أى عمل كبير بالنسبة المشكلة التى أثرناها بعد كل هذا ، يجب ألا تكون معقدة بشكل غير لائق . والنشرات توجد على نوعين :

أولا : النشرة الدورية a periodic bulletion ، إما تكون يومية أو أسبوعية أو كل أسبوعية أو أقل من ذلك . وبها سجل كل المعلومات للمستخدمين فى أول جملة . وينبغى أن تكون فقراتها ذات ترتيب عددى يناسب عناوين الموضوعات .

ثانياً : نشرة الدليل manual الثابتة ، وتكون فى صورة أوراق

---

(١) Dexter S. Kimball, *Principles of Industrial Organisation,* p. 103.

صفحات غير متماسكة ومرتبة حسب المواضيع ، حيث تتجمع وتنسق مع بعضها من أجزاء النشرات الدورية لتكون ذات فائدة دائمة .

وقد يكون من الضرورى — إذا كان عدد اللوائح كبيراً جداً — أن توجد صعوبة فى وضع التعليمات أو القوانين codes فى صورتها النهائية — وأن يجعل ذلك حائلاً بين هاتين الوسيلتين media فى شكل ملخصات للنشرات الدورية . وهذا ينبغى أن يأخذ الترتيب العددى ، ولكن يجب أن يتضمن فقط الفقرات الشبه دائمة . وهـذه الفقرات ينبغى أن تفهرس أبجدياً indexed alphabetically . وهذه الأنواع الثلاثة للنشر فى مبدئها ، يجب أن تركز نتائج التعليمات وأن تقوم عليها رقابة شديدة منذ البداية .

أن سجلات الأداء والتقارير الإدارية لا تعتبر بالتحديد وسائل تنسيق co-ordinating devices ، مع أنها يمكن أن تساعد التنسيق عن طريق نشر المعلومات فيما يتعلق بنشاط الوظائف الأخرى وموازنة العمل ، إنها أدوات الرقابة الأولية .

اللجان

COMMITTEES

إن اللجان موضوع فى حـد ذاتها . واللجنة هى مجموعة من الأفراد خصصت لديهم وظائف معينة على شرط أن يقوموا بأعباء هـذه الوظائف مترابطة سوياً بقدرة متعاونة corporate capacity . ووحدة التنظيم بهذا الشكل ، تكون دائماً بالتناوب لتعيين أى فرد ، يقوم بنفس الوظائف . وتوحى الخبرة أنها شكل ذات حدود مميزة . ونسوق على سبيل المثال رئيس اللجنة فى الإدارة الرئاسية بعد بحث مستفيض للقوى الآلية فى حكومة الولايات المتحدة الفيدرالية توصل إلى ما يأتى :

أن أغراض الإدارة فى مجلس الإدارة ولجانها تتحول إلى فشـل . فميكانيزم هذه المجالس واللجان من المحتم أن يكون متعباً ، بطيئاً ، كما أنه ضياع للوقت ، وغير فعال ولا يؤدى إلى النظام التعاونى بسهولة مع الوكلاء الآخرين ... فالواضح أن الوحدات الإدارية الرئاسية الجيدة فى الحكومات بلا استثناء يرأسها غالباً مديرون إداريون انفراديون »[١] .

والقول الشائع إن « أحسن نوع من اللجان هى اللجان المفردة » . هو إشارة للاعتراف العام بأن هناك أمثلة لفائدة اللجان حيث يكون الفرد أكثر ارتياحاً .

وقد يكون للجان خصائص تركيب غريبة ، وهذه الخصائص غير مستمرة . ولكنها تتوقف كوحدة كل وقت عندما تنشأ اللجنة . ورئيس اللجنة Chairman ينبغى إما أن يقود اللجنة للقيام بمهمتها أو يقوم عضو آخر بالعمل . والسكرتير إما أن يحافظ محافظة جيدة على السجلات ، أو يكون على معرفة وثيقة باجراءات اللجنة ، وهذا سيمكنه أن يمارس نفوذاً influence على سير عملها . ويكون هذا بالأخص حيث يكون سكرتير المنظمة موظفاً دائماً مسئولا مسئولية كلية أو لا يكون بعض الأعضاء الآخرين غير ذلك . إلا أن كلاالنوعين من مستخدمى اللجنة بينما يكونوا على هذا متمتعين بسلطة خاصة فليس لهم مسئولية مماثلة . إنهما ليسا أكثر من مسئولين عن أعمال اللجان أكثر من أى عضو آخر .

وتكون اللجان أيضاً عرضة لعـدد من الضعف السيـكولوجى psychological weakness . وقد سرد مستر أ. س. ليندمان Lindman L.C. أربعة عشر نوعاً منها تمتد من « الميل للانغماس فى مناقشات لا تتعلق بالموضوع المطروح للمناقشة » إلى « الأعضاء وهم يحاولون أن يؤثروا على الرئيس »

---

(١) Report of the President's Committee on Administration Management, p. 32.

و « رئيس اللجنة أو المجلس الذى يتطفل بأفكاره » إلى « الميل للاستنتاج بسرعة »(١) .

فلكل هذه الأسباب فإن اللجنة كوحدة فى تنظيم تعانى من مساوىء معينة ليست غريبة . أهمها ما يأتى :

أولا : أن اللجنة تشجع عدم المسئولية بين أفرادها .

ثانياً : وكون اللجنة شركة فلها تعريف « أنها ليست روحاً لتؤمر أو فرداً يُزق » ولهذا فهى تميل إلى أن تكون أقل دقة وأقل تشككا ، وفى نفس الوقت أقل حزماً كرئيس عمل عن فرد واحد .

ثالثاً : وحيث إن اللجنة فى الإعداد وفى دورة انعقادها ، تمثل المرتبات الجماعية للأعضاء فهى بذلك وحدة ذات شكل باهظة التكاليف .

وهناك أشكال أنشطة معينة غير مناسبة للجان تماماً ، وقد بينا الأسباب . وعلى ذلك فاللجنة لا يمكن أن تسير إطلاقاً ، ويعتبر هذا شىء غير ملائم جداً إلى حد كبير لأعمال التنظيم . ويمكن تنفيذ ذلك فقط فى مجال حدود ضيقة جداً . ويصبح المجال الذى يمكن فيه القيام بعمل أحسن من عمل الفرد ، يتجلى فى الإشراف والتفتيش وعند بدء الأعمال وفى التخطيط وفى التواصل وفى خلق النظام . ومن جهة أخرى ، فان ذلك يُعتبر النموذج للسلطة ، كما أنه يعتبر شكلا نافعاً لفحص نتائج البحث ومناقشة السياسة (الاتجاه) direction .

وهذا كفيل أن يصدر التعليمات ويقوم ببحث الأفراد ومراجعة الأرقام العناصر الرسمية فى الأمر والرقابة كما أن ذلك يتيح التدريب للأعضاء ويساعد فى توحيد unification وجهة النظر ، وهى الأساس السيكلوجى psychological bosis للتنسيق .

---

(١) V. Handbook of Business Administration, pp. 1, 684-6.

شروط عمل اللجنة الناجح

حتى لو كانت الأنشطة المخصصة للجنة قد اختيرت اختياراً صحيحاً واستخدمت الدقة والذكاء فى تكوين هذه اللجنة ، فالنتيجة هى أن وحدة شكل اللجنة ستعمل حقيقة بنجاح فقط إذا تحققت شروط أساسية معينة . ويجب أن يفهم أعضاء اللجنة من ذلك أنهم لا يهدفون كسب تأييد لهذا ولا لذاك ، ولكنهم يهدفون لتنمية الحكم الجمعى Collective judgment الذى يعتبر شيئاً أكثر من مجرد عدد من الآراء الفردية المعروضة — والنتيجة هى نشأة الكيان الخاص بأهداف اللجنة وتنمية التفكير المترابط للجنة .

مثل هذا التفكير المترابط Cojoint thinking يتيسر فيما يقدر الأعضاء المجتمعين وكل على انفراد أهمية الآراء الشخصية منفصلة عن الرأى العام ، وبذلك يكونوا قد حصلوا على مهارة فى التكامل integration فالتوفيق بين الآراء الشخصية والجمعية ليس بكاف . Conflicting

بل ذلك معين أن كلا الطرفين قد تنازل عن بعض الأشياء . ويستحيل وجود الحماس الجمعى Collective enthusiasm للسياسة حينما يبدأ المسئولون الذين يقع على عاتقهم تنفيذ السياسة العامة بحاسة الضياع Sense of loss . ويمكن لهذا التكامل أن ينمو بسبب القدرة فى التعرف على الحاجات الحقيقة real necessities التى تكمن بشكل منفصل وراء البيانات المتصارعة Conflicting Statements ، والتفنن فى الكشف لا على القاعدة formula فقط ، بل على الحل الذى يرضى فعلا كل هذه الحقائق .

كما أنه من الضرورى يصعب إضافة ضبط أنانيــة الذات Self-control of egotism ، والخبرة وطول الأناة والأخلاق والاستبصار الذهنى intellectual insight ، وتلك أشــياء لا توجد غالباً فى كل أعضاء اللجنة .

وشعبية شكل اللجنة يبدو أنه يرجع لعدة أسباب منها الأسباب الرئيسية الآتية :

أولا : النقص فى دقة تحديد الأهداف الرئيسية mojor objectives .
فاللجنة تأتى إلى عالم الوجود لا لتفعل شيئاً ، ولكن لتغطى حقيقة أن هؤلاء المسئولين لم يقروا ما يفعلونه .

ثانياً : الفشل فى حصر الأهداف الداخلية internal objectives لبعض أجزاء التنظيمات . فاللجنة لم توجد لتعضد الهدف العام ، ولكن لأن أعضاءها يمثلون « مصالح » interests يعطونها الأولوية بطريقة غير صحيحة تماماً .

ثالثاً : أن الفرد يتهرب من المسئولية ، يعتبر سبباً ثالثاً .

رابعاً : الخوف من تحديد السلطة الإدارية الملائمة للأفراد كما وصفت على « أنها صلف الوظيفة المتكرر فى معظم الأحيان » .

خامساً : « نقص الخبرة lack of experience بطرق التنسيق المتبادلة »[1] .

وفى النقطة الرابعة نجد أن لجنة الرئيس المختصة بالعمل الإدارى عبرت عن رأى كلاسيكى :

« إن الإدارة الواهنة لا يمكنها أن تتقدم أو تتقهقر بنجاح ، بل يمكنها فقط أن تختلط . والذين يترددون عند إبصارهم الطاقة المطلوبة ، هم زملاء مخادعون للديمقراطية الحديثة . أما القيادة الإدارية القوية Strong executive leadrship تعتبر ذات أهمية فى الوقت الحاضر فى الحكومة الديمقراطية ،

(١) For a more detailed study of committes, V.L. Urwick, "Committees in Org." British Management Review.

واختيارنا ليس اختياراً بين القوة أو عدمها ، ولـكن بين المسئول والحـكم الشعبي الـكفء وبين الأوتوقراطية الغير مسئولة . وسير الديمقراطية الأمريكية قدماً إلى الأمام فى هذه المرحلة من تاريخنا ، يعتمد أكثر ما يعتمد على الإدارة الفعالة النشطة أكثر ما يعتمد على أى عامل آخر .

الحاجة المستحدثة لطرق التنسيق

إذا قُبلت وجهة النظر هذه واعتبرت متصلة مع النقطة الخامسة التى وردت من قبل ، فإنه يبدو لنا عدم الاعتراض أن الحاجة الملحة فى الديمقراطية الحديثة ، سواء فى الحـكومة أو فى العمل هى التطور السريع rapid evolution فى نظم الآلات الحديثة بالطرق المصممة التى تحسن التنسيق . والزيادة الهائلة والضرورة للتخصص التى حدثت فى النصف الأخير من القرن المـاضى سدت إلى حد ما وُصف سالفاً بالطريقة الشخصية فى التنظيم . ولـكن ذلك ألقى على القيادة واجباً كثيراً مطرداً فى تحقيق وحدة الغرض والتفـكير والعمل unity of action, purpose, thougtht and action.

ولا يوجد أدنى شك بالنسبة للخطوط التى ينبغى أن يتبعها التطور إذا كان هذا التطور ناجحاً . ففى المقام الأول ، يجب أن يكون هناك زيادة مطردة فى معرفتنا الهامة نحو أهمية عمل السلطة لوظيفة الرئيس الإدارى . وفى الولايات المتحدة لقى ذلك قبولاً من هؤلاء الذين جعلوا ذلك الموضوع موضع التفـكير .

« إن الإدارى الأمريكى فى مؤسسة ما ، يقف عبر الطريق ليؤكد خطأ أن الديمقراطية لا بد أن تبوء بالفشل لأنها لا تستطيع أن تقرر على الفور ولا تسلك طريقاً بحيوية »[1] .

---

(١) Report if the president's Committee in Administration Management, p. 58.

مبدأ الأعضاء الاستشاريين

وهذا المبدأ يعتبر غير كاف فى حد ذاته . فالقائد الذى يتحتم عليه القيام بالقيادة ، ينبغى ألا يكون مقيداً على مكتبه بالمناهج الكثيرة المفصلة . ولذلك فنى المقام الثانى ، من المحتمل أن يكون هناك انتفاعاً مطرداً من هذه التدابير التى فرضتها الظروف حينئذ — امتداد — شخصية القائد باستخدامها المرءوسين فى « علاقة » هيئة الأعضاء الاستشاريين فالقوات المقاتلة فى كل أنحاء العالم تستجيب للقائد عن طريق استخدام مرءوسيه فى معاملاتهم .

فطالما كانت الجيوش صغيرة وكانت تحركاتها العسكرية وتشكيلاتها الدفاعية ترسم الأساس للوائح الصارمة السريعة ، فالشعور بالحاجة إلى هيئة ضباط من القواد المدربين تقل . والخطة التى يحددها القائد العام ، تحتوى عادة على تفاصيل التنفيذ . . . كما أن القوة العددية الهائلة التى تستخدمها الجيوش الحديثة ، والطرق التى ينبغى أن تنظم بها لتواجه متطلبات الحرب الدائمة المتغيرة ، قد خلقت فروقاً جوهرية عظيمة فى تنفيذ تفاصيل العمليات العسكرية حتى فى الظروف المتشابهة ظاهرياً من حيث الزمان والمكان . و بالتالى فإن القادة العظام يطلبون موظفين باستمرار من القادة المدربين المنتقين بصفة خاصة[1] .

« ينبغى أن يكون الهدف الأساسى لتنظيم هيئة الأعضاء الاستشاريين هو ضمان تنسيق هادىء كفء للجهد بين كل أجزاء القوة[2] .

وقد استعمل مونى ورايلى إصطلاح هيئة الاستشاريين Stafff Service ،

---

(١) Bronsart von Schellendorf, The Duties of the General Staff. English Translation of the fourth edition, p. 4.

(٢) British Field Service Regulations, Vol. I: "Organisation, and Administration."

بمعنى أوسع إلى حد ما ، لكى يتضمن هذا الاصطلاح نواحى وجهات النظر الاستشارية للأنشطة الشخصية المتخصصة ، ولكنهما سجلا لنا الحالات الغير نامية undeveloped فى علاقات هيئة الاستشاريين فى الصناعة :

« إن نصيحة هيئة المعسكرين يمكن تصنيفها بصعوبة ، وهى إما أن تكون إختيارية أو إستشارية . ومن المنطق أن الهيئة العسكرية لاتتكلم إلا حينما تريد أو حينما تسأل . وفى الإدارة العسكرية وهيئة الاستشاريين العسكرية ليست القرارات الفردية أو المؤقتة هى التى تتخذ . فالعلاقة مستمرة .

« ووظيفة ضابط هيئة الاستشاريين العسكرية هى الإرسال والتفسير . وهو يضيف إلى ذلك واجب الإشراف ليرى أن خططه تنفذ . . » .

وهناك ناحية حيوية فى هـذا المجال من التنظيم العسكرى الخاص بالمستخدمين ، وهو يعتبر متقدماً عن أى شىء آخر نامى بالنسبة للمؤسسات الصناعية العادية . ويكون هذا فى خدمة إرسال قرارات الإدارة الرئاسية لجميع الأفراد المختصين[١] .

وأخيراً :

« فبالرغم من تنسيق هيئة الاستشاريين ... التى تنمو فى المؤسسات التجارية ، فإن مكتب منصب رئيس هيئـة الاستشاريين Office of chief staff الذى يوجد بقصد تنسيق هذه الوظائف فقط ، لازال غير معروفاً فى التنظيم الصناعى[٢] » .

إن التخصص يحتـاج لفترة تنسيق أكثر . إن التنسيق يعتبر نشاطاً لا يمكن فصله عن وظائف ومسئوليات القائد . إنها عملية مستمرة ؛ ومسئولية

(١) Onward Industry, p.p. 326-327.

(٢) I bid, p. 329.

دائمة . كما أن هذا التنسيق لا يمكن تحقيقه كلية عن طريق وحدات فى شكل لجنة تعرف على أنها غير متواصلة فى العمل . ومن المنطق أن نتوقع مزيداً من التخصص فى واجب القائد المشرف على التنظيم ، وذلك عن طريق مرءوسيه المرتبطين معه فى علاقات «هيئة الاستشاريين» .

فهدف التنسيق هو الوحـــدة السيكولوجية psychological unity والتكامل inegration وليس تـكامل الترتيبات فقط ، ولـكنه تـكامل العزيمة والحماس . ولا يمكن لأى جهاز : أو للتركيبات الآلية أو لأى تدابير شكلية ، أن تضمن الأشياء المرتبطة بالروح spirit . والطريق الذى يقرب القائد من هذه المسائل ، يجعله يبحث عن تفسير عقله لهؤلاء الذين يقودهم ، يجب أن يكون له أثراً عميقاً على هذه المسائل . ولـكى نضمن هذه الوحدة السيكلوجية ، تعتبر جزءاً من النواحى المتجددة للادارة التى نتناولها تحت عنوان « الأمر » Command « والرقابة » Contro`.

الفصل السادس

الأمر

الصالح العام

المبادىء التى يجب وجودها عند ممارسة الناحية الخامسة للادارة المسماة — بالأمر — توجد مجملة فى الشكل الرابع . والغرض من الأمر على هذا النحو ، وسبب أن أحد الأفراد يجب أن يأمر — وينبغى أن يؤدى إلى — هو ما قاله فايول فى مبدئه السادس فى الواجب الإدارى الثانى عشر « تأكد من أن المصالح الخاصة للفرد لا تتدخل مع المصلحة العامة » .

وقد دل التأكيد بالفعل أن أجزاء التنظيم تُنمّى أهدافها الداخلية منفصلة وغير متوافقة مع الغرض العام وسياسة العمل التجارى[1] .

مثل هذه الأهداف تشمل مصالح الأفراد العاملين فى أجزاء المؤسسة باستمرار فى وظائفهم والمحافظة على المركز الاجتماعى وجعله ثابتاً وهكذا . ونفس الاعتبارات توجد فى البيانات الخاصة « بالفصل الثالث » بأن (المكسب) making aprofit لا يكون الهدف فى العمل للفرد .

على أن إمكان جعل المكسب حافزاً incentive ، بل باعثاً motive لهؤلاء الذين أصبحوا يستثمرون أموالهم invest their money فى الأعمال ، وقد تيسر لهم ذلك تحت الظروف القانونية الحالية . وبنفس الطريقة يمكن أن نقول ، إن كسب المرتبات والأجور أصبح حافزاً ، بل وباعثاً لموظفى الأعمال .

---

(١) Ch. III "The principle of the objectives," and ch. IV applying the principle of the objective.

والمكسب قد يعتبر دافعاً طيباً ، بل دافعاً فعالا نافعاً ، كتب أحد قادة الأعمال التقدميين فقال :

« إن دافع المكسب ومهما يقال ضده ، أصبح باعثاً يركن إليه في العمل . ومثل قوة هذا الدافع الذى يعتمد عليه ، جدير أن نضعه فى الاعتبار بالتأكيد» .

وإذا أصبح هذا الدافع مرتبطاً بإنتاج الآلات المحكمة التصميم التى تخدم الرفاهية العامة ، فإن الرفاهية العامة ستبدو أكثر تأكيداً فعلا[١] ، وقد يكون هذا الدافع سيئاً وحافزاً ملوثاً كما يرى البروفسور تونى Professor Twaney فى عبارته (مرض المجتمع الذى يحرص على المكسب) وتلك مسألة سياسية . مثل هذا المجتمع لا يجد مكاناً له بين أى علم من علوم الإدارة . وكل ذلك يهم طلاب علم الإدارة وهو أنه يجب أن يكون هناك حافزاً وأن يكون هذا الحافز فعالا .

مبادىء الأمر والرقابة

الهدف من الأمر والرقابة هو تحقيق الصالح العام . ولترى ذلك تأكد أنه لا يتدخل مع مصلحة الفرد . « تأكد من أن المصالح الخاصة لا تتدخل مع المصلحة العامة » .

تعليقات : (١) كما فى شكلى ١ ، ٢ الاقتباسات بين الأقواس تشير إلى كتاب هنرى فايول (الإدارة العامة والإدارة الصناعية) وقوائم واجباته الإدارية (و . ١) ومبادئه (م) .

(ب) كانت قوائم واجبات هنرى فايول ومبادئه عملية تماما : كتب يقول « لا يوجد حداً لعدد مبادىء الإدارة . فكل قاعدة إدارية أو تصميم .. يأخذ مكانه بين المبادىء ، وكما دلت الخبرة لفترة طويلة أن ذلك جدير بالمكان الهام .

---

(١) E.A. Filene, successful Living in This Machine Age.

(شكل ٤)

١ — المبدأ	٢ — العملية	٣ — النتيجة
١ — المركزية	كفاءة الموظفين	الروح المعنوى
ومبـــدأها الرئيسى لذلك المركزية « المركزية م ٨ » .	تتحقق المركزية عملياً عن طريق كفـاءة الموظفين « تأكد أن على رأس كل قسم رئيسا نشيطا » .	وتظهر نتيجتها فى الروح المعنوى « مبـدأ الروح المعنوى — م ١٤» .

وتعتمد كفاءة الموظفين على :

٢ — الاختيار والتعيين	المكافآت والجزاءات	المبادأة
« اختر الأفراد بعناية فائقة ، وضع كل فرد فى المكان الذى يستطيع فيه أن يكون أكثر إنتاجاً »	وتتحقق فى العمل عن طريق المكافآت والجـزاءات (كافىء الأفراد باستقامة وعدالة على خدماتهم — واجبات إدارية ٩ م ٧ ، وقع العقوبات على الأخطاء — واجبات إدارية ١٠) .	وتظهر نتيجتها فى (شجع الرغبة فى المبادأة — واجبات إدارية ٨ م ١٣) .

ويجد الروح المعنوى مبدأه فى :

٣ — العدالة	النظـام	الثبات
« العدالة — م ١١ »	ويتحقق فى العمل عن طريق النظام (النظام — واجبات إدارية ١١ م ٣ — تجنب الروتين — واجبات إدارية إدارية ١٦) .	وتظهر نتيجته فى ثبـات الموظفين (من « إثبـات الموظفين » — م ٣) .

خطأ التفرقة بين الهدف والباعث

إذا قمنا بتفسير دافع الربح مع غرض العمل ، فإننا نـكون مخطئين تماماً كالفرد الذى يقوم بالتفسير الخاطىء بين باعث الأجور wages motive والغرض من العمل the purpose of business. والعمل التجارى لم ينشأ فى الأصل لدفع الأجور أو لتوظيف الأفراد . وهذا النوع من التوظيف هو عمل خفيف . وقد نشأت الأجور والوظائف للانتاج to produce والتوزيع to distribute والخدمات .. ولنستشهد بما قاله قائد العمل السابق :

« الغرض من العمل هو الحصول على الثروة للأفراد لإنتاج وتوزيع كل الأشياء للانسانية التى تزودها بالقوة الجديدة المـكتشفة من أن تنظم — إن كانت ستنظم — لتبيع وتستخدم تلك القوة[1] .

ومن الواضح أن واجب هؤلاء الذين يعهد إليهم إدارة الأعمال العظيمة الحديثة ، يعتبر توازناً بين المـكسب والبواعث الشخصية من كل المختصين بأموال العمل . ومن أولى واجباتهم المحافظة على رأس مال حملة الأسهم ، ولعمل ذلك بفاعلية كثيرة ينطوى غالباً على إخبار حملة الأسهم بالانتظار فترة طويلة ، والموافقة حتى على خصم مبالغ كبيرة من قيمة رأس المال الإسمية كأحسن وسيلة لضمان أموال المساهمين . بمعنى آخر ، أن الواجب على هؤلاء المهيمنين على رأس مال المحافظة على إمكان استمرار العمل لتنفيذ هدفه — المسمى بالصناعة أو التجارة خاصة فى دائرة الإنتاج range of production . وإن لم يتوفر إمكان تنفيذ ذلك الهدف الأولى والتحقق منه ، فإن مسألة الربح لا تنشأ ولا يمكن أن توجد .

وبالمثل فإن المهيمنين على رأس المال لا يمكنهم دفع أجور أقل من مستوى

---

(١) E.A. Filene, successful living in this machine age.

تجارتهم دون الاندفاع فى حوادث خلافات العمل ، وهذا يهدد بتوقف العمل كلية ، واعتبارات مماثلة تنطبق فى معاملات الممولين والعملاء . فاذا وضعنا المكسب كهدف أولى primary objective فى الأعمال التجارية ، فان فرصاً كثيرة قد تسنح بصفقات صعبة عند ما تكون السوق ملائمة لجمهور المشترين والبائعين . والمدير الإدارى العاقل سيزن مثل هذه المزايا المؤقتة مقابل إمكان استخدام هذه المزايا ، يسبب ضرراً لسير العمل السوى فى المدى الطويل . ومن ثم فانه يسبب ضرراً للتجارة باستمرار فى المستقبل .

الأمر يجب أن يمثل هدفاً عاماً

كل هذه الأمثلة واضحة تماماً . وهى مجرد تسجيلات لمزاولات العمل العادى . ولكنها تصبح لغواً لتعارضها مع القول القائل إن المكسب هو الهدف الوحيد للعمل . والمعارضة لهذا التقرير المبسط هو أنه يتطابق مع الحقائق . ومن ثم فان ذلك خداع . وهو يعرقل الإدارة الفعالة عن طريقين . وكما أشرنا فى الفصل الثالث فانه يمنع المدير الإدارى من القيام بالتخطيط الصحيح لأنه يحدد بالتفصيل الكافى أو بالدقة ما يهدف إليه . وفى المرتبة الثانية ، فان هذا القول يعرقل التقرير الواضح أو التطبيق المتوازن لغرض الأمر الأساسى الذى يحمى المصلحة العامة . وليس من الممكن لفرد أو أفراد يقومون بالرقابة على أى جماعة اجتماعية أن يحققوا ذلك داخلياً ، فمصالح الأفراد يجب ألا تتدخل مع الصالح العام — ذلك الطموح والنهم وكفاح الأفراد من أجل الحصول على مرتباتهم ومراكزهم والرغبة الملحة للقوة الشخصية ، كل ذلك يخضع لصالح العمل العام . أما خارجياً ، فالعلاقة بالملكية فرصة تقلل مزاولة رقابة هذه الدوافع وتعتبرها كهدف للعمل التجارى .

واعتبارات مماثلة تنطبق على أنواع جماعات اجتماعية حيث لا يلعب دافع الربح دوراً مباشراً . ووجود دائرة صغيرة على رأس أى مشروع تجارى أو

مهنة تحاول ترتيب أمورها لتحقيق امتيازات ومزايا لأعضاء الدائرة أو لطبقة خاصة أو درجة داخل المهنة — فتلك مزايا لا تتعلق علاقة واضحة بصالح العمل التجارى العام ، أو لا تظهر سائرة نحو الهدف الأساسى الذى قامت من أجله — وعلى ذلك فان تلك الأشياء تضعف من قوة الأمر لدرجة أن المرءوسين يشعرون بما يحدث من ضعف . والقيادة بهذا تظهر بمظهر الشخص المفلس ، لأنها تتجاهل المبدأ الضمنى «الصالح العام» وهذا تبرير نهائى للأمر على الآخرين .

فإذا صرحنا بذلك فاننا لا نحرم نزعات الفرد الكسب المادى والقوة والمقام gain, power, prestige . فتلك حقائق . وأما إذا استخدمت استخداماً صحيحاً ، فتصبح حقائق مساعدة للادارة . ولكن إذا خلطنامثل تلك الدوافع بالأهداف الخاصة بأى مشروع عادى ،فان ذلك مغالطة خطيرة .وجعل أى نظرية متماسكة للادارة مستحيلة . فمثل نزعات الفرد هذه تكون عرضة للالتهاب كما فى الأجسام البشرية الذى يهدد حياة الكائن الحى . وقد لاحظ ﻫ .ج ويلز H. G. Wells ذلك فقال :

« إن ضعف الإنسانية العام هو أننا حينما نعطى فرصة الإدارة ، فاننا نتخيل أننا نملك » .

المركزية

CENTRLISATION

حيث إن حماية الصالح العام هو أساس الأمر ، وهذا سبب وجوده كناحية من نواحى الإدارة ، وهو يجد مبدأه فى كلمة استشهد بها فايول كمبدئه الثامن المسمى « بالمركزية » وإذا قلنا ذلك ، فإن ذلك لا يدل على مجموعة الأمر فى أى عمل يجب أن يُجمع سوياً فى مركز واحد . بل بالعكس فإن ذلك يتعارض بشدة مع مبدأ التفويض الذى أكدناه من قبل[1] . وفى أى عمل كبير فإن كثيراً من الموظفين المرءوسين لا بد أن يمارسوا وظائف الأمر . ولكن كما

(١) V. Chapter IV "Delegation."

أن (سلطة التنسيق العليا يجب أن تستقر فى مكان ما وفى بعض صورها فى كل تنظيم) لهذا فان المبدأ الأساسى للتنظيم يتحقق فى العمل عن طريق التدرج الذى تجد مبدأها فى القيادة ، وهكذا يتقدم التخطيط خلال العملية عن طريق الأمر ، وهو يجد مبدأه مطابقاً فى المركزية .

وهكذا فتعتبر المركزية مجرد ناحية تنفيذية لمبدأ السلطة والقيادة وقد ناقشناهما من قبل . ومن الواضح أن الأمر الفرعى أو الأمر التفويضى يدلان على رقابة جزء فقط من العمل . ولهذا فالتعريف يصبح عرضة للمصلحة الفرعية . وفى الحقيقة أن قائد الكتيبة ، أو مدير أى قسم فخور برقابته على وحدته ، عرضة لاستعجال منافعها التى تكون جزءاً قليلا من الاهتمامات العامة التى تتصارع مع تلك الاهتمامات ، فهو ليس مديراً نافعاً أو متحمساً جداً . ولذا فانه أساسى عند نقطة ما فى العمل الإدارى ، ينبغى أن تمثل المصلحة العامة عن طريق السلطة authoritatively لكى يتوازن ويتوافق مع الحماس الفرعى ، وهذا ما يعنيه لفظ (المركزية) كما استخدم هنا .

وتتحقق المركزية فى العمل عن طريق كفاءة الموظفين — واجب فايول السادس الإدارى « تأكد أن على رأس كل قسم رئيساً كفئاً نشيطاً » . وبالمثل تتحقق القيادة فى العمل عن طريق التفويض ، وهكذا فان الأمر يمكن أن يتقدم فى العمل حينما يوجد شخص ما تفوض إليه السلطة . وأخيراً ، فالقيادة عن طريق التفويض تنتهى إلى التعريف الوظيفى ، وهكذا فان الأمر خلال كفاءة الموظفين يأخذ فاعلية فى مبدأ فايول الرابع عشر المسمى (بالروح المعنوى) . وتكون النتيجة فى مثال الأمر السابق شكلية formal ساكنة static مناسبة لتوزيع الواجبات والمسئوليات . والنتيجة فى المثال الثانى تكون سيكولوجية دينامية والروح المعنوى مرتفع بين أولئك الذين يعملون فى العمل التجارى . فالتنظيم — التصميم على الورق المقوى — يحيا دماً ولحماً ويصبح كائناً فقط خلال الشخصية ، شخصية القائد الذى يستطيع بقيادته ـ وبمعونة المرءوسين أن تنصهر نفوسهم معه .

الاختيار وشغل الوظائف

SELECTION AND PLACEMENT

لـُعد مثل هؤلاء المرءوسين ، ينبغى هذا أن يكون الواجب الأولى للأمر . وكفاءة الموظفين على هذا تجد مبدأها فى الاختيار وشغل الوظائف ، عبر عنه فايول بالواجب الإدارى السادس فيقول « اختر الأفراد بعناية فائقة . وضع كل فرد فى المكان الذى يستطيع فيه أن يكون أكثر إنتاجاً » .

عندما ناقشنا التنبؤ ، كان التركيز ينصب على الفرق بين الذكاء والدراسة الحقيقية للموقف ، وأهمية ذلك للمدير الإدارى ليساعده فى إزالة التحيز الشخصى personal prejudice والقصور فى تكوين حكم بخصوص المستقبل(١) .

وعند اختيار شغل الوظائف ، يكون البعد الذاتى عن التحيز أمراً جليل الأهمية ، فليس هناك مجالا لنشاط المدير بحيث يؤثر ذلك تأثيراً عظيماً على مستقبل العمل . قال اندريه كارنيج ذلك ، إن مصير ما يأخذه المدير من فقرات نشاط ضخم ليس إلا شيئاً واحداً — وهو ما عنده من موجودات واعتمادات كل شىء ، وهو بعد هذا يضمن أن يكون مليونيراً مرة أخرى فى مدى خمس سنوات ، وذلك فقط عن طريق موظفيه . ولا يوجد أى مجال يكون المدير أكثر عرضة للوقوع ضحية المزاج الشخصى ، أو ينمى اعتقاده ذلك فى عدم الوقوع فى الخطأ الذى هو دلالة أكيدة لتحليل الذات الخاطىء .

وبالنظر إلى الأهمية البالغة بخصوص اختيار الرجال والنساء لتكوين جزء من جماعة عاملة ، ثم شغل هؤلاء الرجال والنساء فى واجبات ملائمة لأمزجتهم وقدراتهم appropriate to their temperaments and capacities . على أن العمليات الخفيفة التى لا توجد فى محلها غالباً مع العمليات خلال أداء الواجبات الحيوية تتحدى غالباً التعليق . إن أى مدير أو مجموعة مديرين سيقضون

(١) V. Chapter II, "study V. Shrewdness."

ساعات بل أيام وإن شئت فقل أسابيع يرجحون المزايا البديلية لآلتين تتكلف كل منهما خمسة آلاف جنيه ، وسوف يتأمل هـذا المدير المواصفات sepcifications ، ثم يزور المعارض ، ويستشير الغير ممن استخدموا تلك الآلة ، ثم يختبرها ، ويبذل كل طاقة ممكنة للقياس وكل مصادر المعلومات الملموسة . ونفس المجموعة أو الفرد سيختارون مديراً يتقاضى مرتباً يوازى مرتب أربع أفراد ليساهم فى ضعف الاستثمار ، على أساس إعلان غير مترابط الكلمات (مواصفات فى « الوظائف الخالية » فقارىء العمود فى الجريدة يقرأ كما لو كانت الوظيفة فى القمر) ثم تتم المقابلة interview لكل شخص من المرشحين الثلاثة لشغل الوظيفة .

وهذا الأساس العجيب المتناقض ينطوى على شطرين . فمن جهة : وهم delusion سائد بين المديرين الناجحين ، وهو أنهم حكام طيبون . ومن جهة أخرى ، هناك إحساس بأن الطبيعة البشرية مادة دقيقة جداً ، فليست هناك طرق قياس معروفة ، وعلى كل ، فإن الخطأ يمكن إصلاحه بسهولة فصل الموظف .

أهمية العناية والتمييز

THE IMPORTANCE OF CARE AND DETACHMENT

فكرة أن الإدارى الناجح هو الحكم الطيب قد انتشرت تبعاً للتجربة . وذلك فى أكثر من مناسبة باختبار عشرة أو أكثر من الإداريين من نفس نوع المرشحين لنفس الوظيفة Candidates for the same position ثم مقارنة النتائج . وفى حالة واحدة حيث كان المرشحون يقومون بتنفيذ العمل الذى من أجله تمت المقابلة عن طريق التجربة ، فإن الأحكام على هؤلاء المتقابلين interviewers وترتيب المرشحين بأحكام لاتترابط حتى بنسبة ٥٠٪ لم يثبت ترابطها حتى مع أداء المرشحين الفعلى كما يقاس بطريق العمل .

وتأكيدات الذات للمدير فى هذا الصدد وهى غالباً الدليل الأكيد لإشرافه فى العمل الإدارى managerial labour شىء هام وأن حول منظمته نسبة عقبات ثابتة . ومنذ عشرين سنة تقريباً ، كان الدكتور سيريل بيرت Cyril Burt يعتبر أهم إخصائى نفسى موجود فى انجلترا أثار احتجاجاً عاماً حتى ضد كثير من الإخصائيين العقليين . وطلبه هذا كان أمراً هاماً — فى التعامل مع الكائنات البشرية .

كتب يقول :

نتوقع من الإخصائى العقلى أن يلقى نظرات فى الفصل أو فى السجن وأن تكون هذه النظرات ثاقبة لتشخيص سريع خاطف فى الحال ولكن أطباء المدارس تتاح لهم فرصة عشر دقائق ليقرروا ما إذا كان الولد متخلفاً عقلياً deficient أم لا .

ويأخذ قضاتنا خمسة عشر أو عشرين دقيقة ليقرروا الصالح للحدث أول مرة . وقد يفكر قياس المعمل laboratory tester أنه أعجوبة السرعة إذا استطاع أن يقيس ذكاء الطفل فى أقل من ساعة ، ويسأل المحلل النفسى عميله المنزعج الذى استمر علاجه ستة شهور أسئلة منفصلة يتخللها جلسات أسبوعية ليفسر عقدة واحدة . وشكسبير فى احتياج وقت أطول لدراسة الإنسان عندما قال (لا سنه ولا سنتان تكفيان لمعرفتنا الإنسان) . وفكر دكتور جونسون Dr. Johnson فى ضيق الوقت الدنيوى فقال (إلهى ، ياسيد الكون ، أنك لا تسرع فى حكمك على الإنسان إلا فى أخريات أيامه) .

ونستطيع أن نتعامل مع الكائنات البشرية معاملة حسنة كافية فقط عن طريق دراسة الفرد دراسة شاملة ، فندرس كل عقل منفصل . وهذا هو الطريق الوحيد للشخصية الإنسانية بكل اختلافاتها المحددة . وهذا هو العامل الوحيد الهام فى جميع حياتنا الاجتماعية ، وكل وقت تقضيه فى دراسة ذلك مهما كان طويلا لن يضيع[١] .

---

(١) Cyril Burt "Mental Differences between individuals" British Association for the advancement of science.

إنها حجة يجب على كل مدير أن يعمل بها ويتذكرها .

وحقيق أن عبء الاختيار صعب ودقيق : وليست هناك طرقاً مضبوطة للقياس exact methods of measurement . وتوجد بعض الطرق ولكنها ناقصة وغير نامية undeveloped . وليس هناك أدنى سبب يمنع استخدام هـذه الطرق . وعلى سبيل المثـال رفض استخدام الاختبارات النفسية psychological tests لأنها لا تجيب على جميع الأسئلة أو تدل على قصة أى إنسان بأكملها شيء لا سبب له . فهذه الإختبارات النفسية تستطيع أن تدلنا على بعض مستويات الذكاء Standards of intelligence وعلى بعض الاستعدادات الخاصة Special aptitudes . وهذه الاختبارات تعتبر أكثر تميزاً ، وهى معقولة جداً عن المسابقات التقليدية . والمدير الذى يتناول تلك المشكلة باعتدال سيرحب بأى مساعدة لتحسين مستوى أداءه improving his standard of performance خصوصاً أى مساعدة لتجنب العنصر الشخصى فى أحكامه .

وحتى تستطيع الاختبارات النفسية أن تقص كل قصته ، لا يمكن أن يتهرب المدير من المسئوليات وينبغى أن يعتمد على الأحكام كلية ، وأحكامه من المحتمل جداً أن تـكون مضبوطة إذا استطاع أن يقدر ميل هذه الأحكام للتحيز . وحتى هنا توجد الوسائل techniques التى ستساعده فى صقل العامل الشخصى . فاستخدام تعريف الصفات الشخصية والمقـابلات المستقلة independent interviews بواسطة فردين أو ثلاثة ، تقوم على مستوى درجات القياس وتتبع بمقارنة فروق العوامل الفردية المميزة ، وهكذا . ولـكن هذه الأشياء تستغرق وقتاً . ولـكن اقترح دكتور بيرت « أن مثل هذا الوقت لا يضيع » .

المرتبات

EMOLUMENTS

عملية الاختيار وشغل الوظائف تهيء كفاءة الموظفين ، وتتحقق فى العمل عن طريق الجزاء والعقاب Rewards and sanctions ، ويقول فايول فى واجبه الإدارى التاسع ومبدأه السابع (كافىء الأفراد باستقامة وعدالة على خدماتهم) ثم يقول فى واجبه الإدارى العاشر (وقع العقوبات على الأخطاء) :

وفى كل عقد وظيفة يوجد به بعض المكافآت نظير الخدمات المقدمة — تكون على الأقل كافية لتمكين الموظفين على المعيشة ، على الرغم من أن الموظف يختلف أحياناً عن المدير بالنسبة لما هو كاف . ثم إن وراء هذا الحد الأدنى مسألة ما هو عادل وهى ليست مشكلة سهلة دائماً للمدير ، والرجال والنساء فى المؤسسات يتمتعون بأفكار غير مرضية نحو المبادىء التى تحدد مستويات المكافآت levels of remuneration . وهم يميلون دائماً فى الإصرار أن جهداً كبيراً يجب أن يعطى للامن فى مسائل الإرتقاء لدرجة أن ثقة البعض تزيد بالمكافآت لنسبة كبيرة من الموظفين . ومن ناحية أخرى ، فان الموظفين يصرون فى نفس الوقت على وجود تباين discrepancy فى الجزاءات المعطاة لشخصين يشغلون تقريباً مسئوليات متساوية ، وهذا التباين يجب أن يعدل adjusted على أساس الدفع المتساوى equal pay للعمل المتساوى . وبالطبع فان هذين المبدأين لا يتفقان بالتبادل .

ويجب باستمرار على المدير — من وجهة نظره — أن يتذكر الإمكان فى جميع أحوال اقتصاد المنافسة — أنه سيفقد موظفاً كفئاً لمهام أخرى إذا لم يجعل مستويات الأجور العامة تعادل تقريباً المستويات السائدة فى السوق لنفس المؤهلات والمسئوليات . ومن ناحية أخرى ، فعلى المدير أن يحصن نفسه ضد

بإمكان إعتصاره بواسطة واحد لا اثنين من الموظفين الرئيسيين بدفع مرتبات لهم تؤدى إلى قلقلة التوازن فى نظام المكافآت scheme of remuneration . وفى العمل نجد أن مستوى المرتب فى درجات الأعمال الإدارية وأقل حساسية من اتجاهات السوق العامة بخلاف ما هو متوقع . والموظفون يميلون إلى اعتناق وقبول التقاليد الراسخة فى شئونهم الخاصة ، إن لم توجد عوامل أخرى قوية تسبب لهم القلق . ونتيجة لذلك ، هناك فروق واسعة بين مستويات الدفع فى الأعمال المختلفة لأعمال تضم صفات ومسئوليات متشابهة .

وهناك اتجاه هو : يجب أن يحصن المدير نفسه ضده ، وهو ألا يدع فرصة مكافآت العمل تتضخم للخدمات وأقدميات الوظيفة seniority، وهذا يؤدى تدريجياً إلى إنشاء مستويات مكافآت فى عدة مناصب معينة تكون فوق طاقة قيمة السوق الحقيقية للعمل المتضمن ، وتتراكم فوق ما تستطيع المؤسسة دفعه حقيقة . وأحسن علاج لمثل هذه المواقف ، هو إقامة نظام جامع لدرجات المرتبات يعين الحد الأدنى والأقصى لكل وظيفة ، تاركا مرونة كافية بين هذين الحدين لمكافأة المطالب الشرعية للخدمات الطويلة ، والسلوك الطيب . وقد لا يكون من الممكن أو من المرغوب فيه أن نقلل الموظفين القدامى للحد الأقصى وتحديد ذلك فوراً . ولكن للمدير الدليل ، حيث يدفع ذلك لا للعمل ولكن للروح المعنوى morale وله الحق مقدار ما يدفعه . وعند المدير ذاكرة قوية بشأن خلو مثل تلك الوظائف ، وموعد شغلها بالمستوى المحدد للمكافأة ، على ألا يكون هناك تسبب فى أخطاء ماضية .

الترقية

PROMOTION

الترقية هى العامل الذى يخلق الاضطراب الأكثر بالإضافة إلى المرتب فى العلاقات بين الموظفين . وعلى كل حال ، فالشاب الإدارى يأمل فرصة

« الترقى » وفى مكافأة أكثر من المرتب . ولا يوجد الشك الذى يخلق الاضطراب فى روح الموظفين المعنوى بسرعة وعلى نطاق واسع ، مثل الاعتقاد بأن اختيار الأفراد والمسئوليات لم تعمل بعناية وبلا تحيز inpartially لصالح المؤسسة ككل ، ولكنها قائم على التحيز والمحسوبية favouritism أو المحاباة nepotism . وحيث يفشل أولئك الأفراد فى الحصول على فرصة كانوا يأملونها ، يخيب أملهم عادة ، وهناك تفسير خصب ليكتشفوا أى تفسير عن التفسير الواضح ، وهو أنه كان مرشحاً مناسباً منهم ، وليس شك فى أيهما أكثر إثارة بسهولة .

وهناك قصة من العصور الوسطى لأحد الكتبة ، سعى إلى ملك انجلترا آنذاك ليساعده فى الترشيح لوظيفة دينية . وبدأ اجتماع رجال الدين وانتخبوا كاهناً غيره . وعاتب الكاهن الملك لعدم تدخلة فى الموضوع . فأجاب الملك أنه لم يتدخل فى الموضوع لأنه — بطبيعة خبرته — يرى أن ذاك الاجتماع ترك وشأنه ، لأن المجلس كان يختار أسوأ المرشحين . « لكن . آه ، لقد اختاروا كاهناً أسوأ منك ، كن شجاعا أيها الأخ لن يستمر ذلك دواماً » .

ومن المريب إذا كان المديرون ككل ، خاصة فى الأعمال ، قد وجهوا اهتماما كافياً إلى الاستخدام الحكيم النافع لهذا الشكل من المكافآت . خصوصاً ملأ الوظائف من خارج المؤسسة ، فمن الضرورى وجود العناية الفائقة والتميز . ويستفيد كل الموظفين من الزيادة الدورية للموظفين الجدد . ولكن تضيع الكثير من الفائدة إن لم يُرتب الموضوع دون إثارة الغضب بين الموظفين الموجودين . إن مسألة المكافآت تحتاج إلى بحث علمى أكثر مما خصص لها حتى الآن . فعلاوة على الحافز المادى financial incentive المباشر ، هناك بواعث مختلفة فى الطبيعة البشرية ، يمكن استخدامها لتحريك جماعة عاملة to stimulate a working group ، وتشجيعهم لبذل أقصى جهدهم على اشتراط أن مثل هذا الطلب نحو هذه الدوافع يمكن إدراكه كما يمكن تطبيقه

تماماً . وقوة مثل هذا الطلب تختلف من فرد لآخر . وقد يستجيب أحد الرجال لكلمة مدح تكون فى وقت مناسب فتزيد من أدائه to enhance performance وشخص آخر ذو فكرة قوية عن نفسه قد يكون هـذا المدح بمثابة قلق لراحته ولزملائه ولرؤسائه ، بعد النظر فى استخدام مثل تلك الدوافع بدرجاتها الصحيحة وفى وقت ملائم للرجل الكفء . وبالمثل الامتناع عن استخدامها استخداماً خاطئاً هو جوهر الناحية الشخصية للأمر .

الجزاءات

SANCTIONS

مسألة العقاب مسألة صعبة بالطبع . فلا جدوى أن توجد سلاسل من التعليمات المعقدة ، ثم نبيح للأفراد كسر تلك التعليمات من غير أن ينالوا جزاءاً . ومن ناحية أخرى ، فان المؤسسة الحديثة فى البلاد الديمقراطية تبدو غير ملائمة للعقاب الرسمى formal punishment . وقد لاحظ برنارد شو مرة فقال « إن الردع deterrence من وظيفة اليقين ، وليس من وظيفة الصرامة ، أن العقاب الغير مؤذى الذى لايجر الضحية للتشهير والاعلام بالعقاب مهما كان معتدلا ، من المحتمل أن يكون أكثر فاعلية كرادع عن الاجراءات العدائية . وقليل من الرجال يرغبون المهزلة ، والغالبية يتحايلون على أنفسهم فى تجنب العقاب .

وقد سُجل لفردريك تايلور Frederick Taylor إلحاحه الشديد على التشبث بالتعليمات المفصلة detailed instructions ، التى كونت الملامح المتكاملة لمقدمة الإدارة العلمية . وأى فرد فى العمل يفشل فى تنفيذ أوامره على مستوى بسيط ، عندما ينسلم على الفور ورقة صفراء تحذره ، بخطئه وتسجل غرامة حوالى شلن واحد يخصم من مرتبه . وكان هذا الإجراء يلقى معارضة أحياناً . ولكن على العموم ، فإن تلك الغرامات كانت بسيطة لدرجة أن الأفراد -

كانوا يضحكون وكانوا يضايقون الذين أخطأوا فى حقهم . وقد سموا هذه الأوراق الصفراء بأسماء مستعارة « باسم عصفور الكناريا » . ومع أن تايلور كان حازماً ، فقد كان إنساناً كبيراً . وكان يعنى أن أحسن الإدار يين يومىء برأسه أحياناً ، وأما ملاحظة التعليمات المفصلة بدقة كاملة طوال الوقت ، كان لايتيسر لأى فرد . ففى بعض الأحيان كان المدير يفشل فى ملاحظة الإجراءات الصحيحة procedures . وكان حينما يفعل ذلك يسجل لنفسه خطأه ، ثم يُصدر بالعدل ورقة صفراء لمكتب الأجور موقعاً غرامة inflicting a fine تُخصم من مرتبه . وحينما كان الأفراد يسمعون ذلك ، حدث ما كان يسمى بتقارير البرلمانات « ضحك متواصل » و يقول البعض « ألا سمعت ما فعله الرئيس الآن ؟ » لقد أرسل لنفسه « كناريا » .

هذا مثال للروح والطريقة التى بها وعن طريقها يمكن استخدام الجزاءات بفاعلية و بلا ضرر .

المبادأة

INITIATIVE

الإختيار العادل وشغل الوظائف الذى يقوم على نظام الجزاءات والعقاب ، والذى يتقبله الأفراد المختصين يتمخض عن المبادأة . ففايول يقول فى الواجب الإدارى الثامن وفى المبدأ الثالث عشر « شجع الرغبة للمبادأة » . وفى مبادأة كل الأعمال داخل مشروع مُوجَّه بحرية ونشاط نحو أهدافه ، تجنى الإدارة ذات النوع الرفيع ، ثمرة هامة جداً . والنقطة التى تعتبر على جانب كبير من الأهمية للمؤسسات التى تتركب من الكائنات البشرية والنقطة التى تميز تلك المؤسسات عن التراكيب الآلية أنه لاتوجد قوة محركة motive power أكثر من العزيمة will أو التصميم لكل فرد من الأفراد الذين يساهمون فى العمل .

والدرجة التى يستطيع المدير أن يستخاصها هى الصناعات الإنشائية فى

الأفراد بجميع درجاتهم ، و يدفعهم نحو الجهود التعاونية الطبيعية المنظمة للقيام بتنفيذ كل الأغراض العريضة السريعة ، وهذا أحسن شيء للمدير . والفرد الذى يستطيع أن يفرض رغبته على الآخرين ، قد ينجح و يصل لدرجـــة الشدة والاجتهاد فى الصناعة . ولـكن قوة المشروع المحركة ، ستكون محدودة للهدف الذى يريده . وسيكون التنظيم بهذا قوة فرد واحد . والفرد الذى يستطيع التركيز الذى بواسطته شحذ عزيمة الأفراد المشتركين معه هو القائد . وهو يفسر أغراض الوظيفة فى عبارات تصل العقول وتلهم حماس جميع المراتب ranks ، حتى تصبح عزيمته وعزيمة الآخرين واحدة . وهو بهذا يصبح نقطة الإرتـكاز التى تعطى قوة العتلة لرغبة الجماعة ، وهو يأمر بالقوة التى تُخرج جميع الإمكانيات ، بخلاف القائد الفردى . و بعبارة إنسانية ، فإن هذا القائد سوف يشعر بالنبض تحت إصبعه « كأن قوة سـتة آلاف حصان تسعى لهدف واحد » .

ولهـــذا فإن أعظم جريمة يرتـكبها المدير ، هو أن يكون ذو سلطة authoritative يضجر من النقد والنقاش ، سريع الإمتعاض ، غير مخلص فى أفـكاره التى يجهر بها للجمهور . وينشأ عدم الولاء حينما تُتخذ القرارات — بنقص فى الطاقة وقت تنفيذها — وليست فى العملية التى تـكونت خلالها . ولتُعامِل المتضادات كشىء يُحطم ينبغى أن يُلقى جانباً ، هو أن تبدأ عملية خداع يتحول بواسطتها الموظفون المخلصون إلى رجال (موافقون) yes-men — فالأفراد الذين يتساءلون عما يعجب رؤساءهم قبل أن يُـكوِّنوا أفـكاراً — فقدوا ذوق الشرف ساعة تفـكيرهم فى شئون المنظمة . وحينما تنتشر هذه العملية ، فإنها تفسد العمل بأكمله مثل انتشار مرض البرص . و يفقد الاتجاه أهم مساهمة يستطيع الأفراد القيام بها دون تحيز unbiased ، ودون تقرير فـكرى هم قادرون عليه . و يصاب الحماس الضيق والمقدرة بالإحباط وتتحول الطاقة إلى الداخل وتتركز فى مصلحة الفرد Self-seeking . والمدير الذى يستسلم للاغواء فى استخدام

سلطته للقمع Suppress أكثر من تنمية أفكار مرءوسيه ، فإنه بذلك يرتكب إثماً ضد الروح المعنوى .

الروح المعنوى

MORALE

و يسرى مفعول كفاءة الموظفين فى « روح الجماعة » "espirit de corps" و « الروح المعنوى » . إن مادة الروح المعنوى هشة حساسة — و بالمثل يكون روح أى عمل . فحينما يكون العمل جيداً فلا يخطىء ، وحينما يكون سيئاً يكون سحابة خانقة تقوض الشجاعة ، وتكبت حتى مجهود أحسن الرجال والنساء بين الأفراد . ولكن غالباً لا يمكن تحديد العناصر بدقة ، التى تخلق أو تعرقل « الجو » هذا .

وفى بداية الحرب الأخيرة ، كانت قوة حملة بريطانية صغيرة ذات أقسام حاصرتها قوة ألمانية تبلغ أكثر من ثلاثة فيالق تكون طرف لواء Von Klucks الأيمن الذى يسير نحو باريس . وعند Mons و Le Cateau اشتبكت فى معركة وراء الحدود . وكان الإنجليز يعون تماماً أنهم أحسن الجيوش المدربة الموجودة التى غادرت الشواطىء ، ولكن تجربة الجنود الأولى للحرب الحقيقية ، كانت مدة تتراوح بين عشرة أو أربعة عشر يوماً ، وكانت فترة تقهقر لا تنتهى .

وكانت تلك الفترة التى عانى منها قليلا فى المعارك الأولى ، بلغت الإصابات بها حوالى ١٠٪ — وأخيراً وصلت قوة إلى المراكز الأمامية حتى شرق باريس . وهناك توقفت ظهر أحد الأيام واستراحت — ولدهشة كل فرد فى ظهر اليوم التالى ، كانت الفصيلة الإحتياطية على الخطوط العمودية تعمل فى تخفيف آلام الأقدام وفى إطعام الجنود الجوعى . وحين استأنفت المسير على

الطريق ثانياً ، كان مسيرها نحو الجنوب . وقد كدح جميع الجنود طول الطريق يحملون (مخاليهم) فى دهشة وخوف وهدوء .

وفى حوالى منتصف ساعات التوقف صدرت الأوامر « للضباط للوقوف خلف الكتيبة » وكان الكولونيل القصير الذى استمرت خدمته خمس وعشرين سنة متصلة ، ينتظر هناك ببرقية . وقد دلت هذه البرقية باختصار ، على انتصارات الجيش الفرنسى بعيداً جهة الشرق . بل والأهم من ذلك ، كان قرار جوفر بالتقدم والالتحام فى المعركة على طول الخط . ثم رجع الضباط إلى أماكنهم وسمع صوت الصفارة . و بدأت الكتيبة فى التقدم نحو الجنوب وهناك رن صوت من الخلف ، وكان صوت الكولونيل يرن مسموعاً على طول أعمدة التليفون « الكتيبة إلى الخلف سر يعاً مارش » . وفى مدى ثلاثين ثانية ، نهض الرجال وبدأوا المسير ، يهزون أجسامهم وكانت الكتيبة كلها تغنى . وكانت معجزة المارن The Marne قد بدأت .

والروح المعنوى صفة المرونة resilient quality ، وهو شىء أكثر عمقاً من قيادة الفرد المتكونة من التقاليد والإدارة الجيدة فى الماضى ، والمعرفة بأن غرض العمل هو غرض من أجله يعطى الفرد حياته له إذا لزم ذلك . وشىء واحد هو الذى يستطيع أن يحطم ذلك باستمرار — ألا وهو الظلم — إذا إستمر طويلا . وقد يتذمر بعض الرجال والنساء ولو كانوا غير بريطانيين . إنها هواية غير قابلة للتحويل . ولكنهم سيصبحون غاضبين فقط ، ثابطى الهمم فى وجه الشعور بالمعاملة الغير عادلة على الدوام كما بين الرجل والرجل . وقد سمع ذات مرة أحد النظار طفلين صغيرين يناقشانه . وكان أحدهم قد سبب استياءه . أما الآخر فقد قال بمرارة « أظن أنه وحش » وأجاب الأول « نعم » « ولكنه وحش عادل » وعندما سمع الناظر هذا الحوار هرول بعيداً ، راضياً ، إن حكمه هذا يطاق endurable على الأقل .

العـدالة

EQUITY

إن روح الجماعة تجد مبدأها الأساسى فى مبدأ فايول الحادى عشر المسمى « بالعدالة » .

والعدالة تعنى شيئاً أكثر من العدل بالمعنى القانونى . وهى لا تدل على تفسير حرفى مضبوط للتعليمات ، ولكنها تدل على فهم حساس لروح هذه التعليمات ، وتدل على مزيج من الإلهام السليم والذكاء الإنسانى الذى يستطيع دائماً خرق جميع الأوامر لتحفظ الحكم الأكثر قيمة . الذى يجعل النتيجة أن الفرد الذى يشغل وظيفة ما حين يخرق الأوامر فهو لا يخرقها لصالحه . وينتشر حول القواد الحقيقيين رائحة بسيطة للشذوذ والتلميح لما هو غير متوقع « سمعت ما قاله الرئيس الآن ؟ لقد أرسل لنفسه » « كناريا » . ولا يوجد رجل كلية كقائد ، حتى يكون كذلك مثل بعض الأساطير .

ونقول ذلك بطريقة أخرى كما قال مثلما ذلك شكسبير بطريقة أفضل :

« الرجال يبدون مثل الآلهه حينما يطيب العدل » .

لاحظ أن كلمة « يطيب » هى العلامة المميزة للعبقرى . وليست كلمة « الحلاوة » و« الرحمة » كلمات كالسكر دواماً ، إنهما الملح . وفى ذلك تهكم على الحماقة كما أن الرأفة المبنية على المعرفة ترى أن كل الرجال ليسوا دواماً حمقى . والتعصب fanatacism يخلق شهداء . والعدل الغير متكيف يخلق ضحايا . أما العدالة فتجعل الناس يبتسمون ، وتعرفهم بانسانيتهم . لذلك فانها المفتاح لسلامة العقل ، الذى يكون معادلا أخلاقياً للاحتفاظ بالصحة فى كل مؤسسة إنسانية — إنه حجر الأساس للروح المعنوى .

وهناك مبدأ فرعى ذو صبغة عملية أكثر صرامة ، ويذكر جنباً إلى جنب

مع العدالة . وقد وجهنا إليه النظر فى الفصول الأولى من هذا الكتاب ، لعدم وجود أى وظيفة قانونية منفصلة فى الإدارة العامة وفى الصناعات[1] . وهذا يسبب للفرد المرؤوس الحرمان من الوقاية العادية ، التى تقدمها صلابة الإجراءات القانونية . وليس هناك « قوانين البينة » وهذا يلقى سؤالا للمدير : إذا كان يستمسك بشهرة العدالة ، ومسئولية خاصة لحماية أى فرد له فرصة كاملة لتمثل جانباً من الحالة ، فليس هناك تقريرات « تعسفية » ؛ وليس هناك أدنى إشارة للتقارير السرية Secret reports . وقد نعرض مبدأ البينة كالآتى :

« لا توجد أى تصريحات بخصوص فرد فى عمل به نقد ، بحيث يقبله أى فرد ذو سلطة دون أن يكون له فرصة كاملة فى معالجة الفرد المختص . وقواعد البينة العادية للأغراض القضائية ، يجب تطبيقها لإختيار صحة أى تصريحات . ولا يصبح أى تعليق موضوع تسجيل ، حتى تسلم نسخة إلى الفرد المختص ، وأى رد يرغب فيه يوضع فى الإعتبار » .

وقد يبدو هذا حقيقة كبرى ، ولكن هذا هو العمل العادى فى الجيش وفى خدمات القتال الأخرى .

النظام

DISCIPLINE

وتتحقق العدالة فى العملية عن طريق (النظام) — وهذا هو مبدأ فايول الثالث وواجبه الإدارى الثالث عشر . وأحسن تعريف للنظام كما وضعه اللورد تويدزمير Lord Tweedsmuirs الراحل وهو (الرقابة الذاتية المنظمة) . ولا تستطيع مجموعة من رجال أو نساء أن تعيش باعتدال سوياً ، كما لا يمكن لأى مجموعة أن تسعى لهدف مشترك دون نظام . وطبيعة هذا

---

(١) Ch. IV, Failure to isolate Judicial functions.

النظام تعتمد على طبيعة الواجب task وهذا لا يمكن التحقق منه تماماً .

وقد كان شعار اللواء الأبيض فى النظام هو(لاجدال ولا أسباب ، هناك فقط إما أن تعمل أو تموت) ٠

وقد كان واجب الأفراد الخاص هو (السير إلى وادى الموت ، إلى وسط الجحيم) ٠ ونوع النظام الذى يجب أن يدرب الأفراد الخائفين عليه ، لأن لأن تلك المحنة ordeal تبدو غير ضرورية وغير مرغوب فيها لأغراض أقل دقة ٠ فالمرء لا يستعمل مطرقة لتقشير البندق مثلاً) ٠

وإذا حدث أن عاش جماعة من الأفراد سوياً ، فلا بد من وجود نظام وإلا ستصبح الحياة معقدة جداً ، وحيث أن كل شخص فى المجموعة يود أن يعيش عيشته الخاصة بقدر الإمكان ، فلابد من وجود أقل قدر من القوانين ، لجعل هذا القدر العام فى الحياة عملياً يمكن تحمله . ولنأخذ بعض الأمثلة البسيطة . عدم المواظبة على مواعيد الواجبات العادية يسبب تعباً للقائمين على تجهيزها ، ومهما يكن ، فإذا كان X أو Y ينفعلان للافطار منفردين ، فمن الواجب أن يجلسا إلى مائدتهما بين فترات متقاربة ، وإلا فان مؤسسة الإطعام العامة لا تستطيع العمل لو خالف الأفراد هذه التعليمات . ومن الناحية الأخرى ، فإن Z الذكى ، الخفيف الروح فى الصباح لا يستطيع أن يفرض أمراً على X و Y ليكونا مثله ذكاء وفى خفة روحه كذلك . وقد يتصادف أن يكون الفرد ، من ذوى المزاج العكر وقت تناول الإفطار . وإذا كف أحدهما عن الحديث فإن ذلك لا يكون لـ Z أن ينهى وجبة إفطاره — وفى الحقيقة أن الحديث يسهل عملية الإفطار — فليس هناك شيئاً غير عملى فى قواعد الذوق العام ؛ إن أعضاء الجماعة الذين يرغبون البعد عن مائدة الطعام لقراءة صحف الصباح ، ينبغى مقاطعتهم سواء كان سمث يغتسل أو لا يغتسل ، فان ذلك لا يؤثر على جونز ، حتى يصبح إنكار ذاته ضاراً واضحاً . والحقيقة أن النتائج الواضحة

لا يجعل حياة جونز تُطاق . ولـكن ذلك يضر فقط بفـكرته فيما ينبغى أن يعمله سمث ، الأمر الذى لا يهم فى الحقيقة جونز . فاذا كان جونز لا يحب مظهر سمث فلا يلزمه أن ينظر إليه . ومن جهة أخرى ، إذا كانت عادات سمث تؤثر على حاسة شمه ، فانه لا يستطيع تجنب ذلك . ولا يستطيع أى مجتمع أن يوجد فترة طويلة ، دون وجود قاعدة عامة تعبر عن شعور الغالبية العظمى العام بالنسبة لجميع الأحوال التى ينبغى أن تـكون .

وهذا هو نفس الشىء بالنسبة للأهداف العامة . فمثلا لا يستطيع ثلاثون أو ثلاثمائة فرد أن يتجهوا نحو سبيل واحد فى عربة واحدة (كى ينتقلون كما يحلو لهم) . ولـكن كل فرد يلزمه أن (يسافر) بالسيارة أو القطار ، بمعنى أن الفرد يجب أن يخضع لنظام جدول المواعيد الدائم discipline of regular schedule ، فهناك التسهيلات . ولـكن هذه الجداول تظل على شرط أن يتقبل الأفراد النظام الذى تسير عليه لو أرادوا استخدامها . وبنفس الطريقة ، بالتسهيلات الحديثة فى النقل ، سيبقى جمال الريف الإنجليزى إلى درجة ترضى المجتمع بالنظام ، وينبغى أن يفرض هذا النظام على الأفراد الذين تنقصهم الحساسية .

ومن الأسباب — بخلاف (وسط الجحيم) — التى جعلت النظام العسكرى Military discipline دقيقـاً جداً ، هو أن الجنود يعيشون فى مجتمعات كبيرة large communities ودون استثناء ، متقاربين بعضهم لبعض ، وأنهم خلال عملياتهم الحربية ينتقلون ويتخذون مساكن ومطاعم يتم تـكوينها فى غاية السرعة . ولا يمكن أن نتصور وضع ألف قاذفة قنابل فوق مدينة كولون فى مدى تسعين دقيقة دون الالتجاء إلى نظام دقيق جداً ، ودون الرجوع إلى زمن الانسحاب والطرق وغير ذلك ، أضف إلى ذلك أن النظام الذاتى Self-discipline العجيب للطيارين الذين ينتظرون أدوارهم للقيام بعمليات التخريب .

هذا هو جوهر النظام ما دام ضرورى فى الحياة المدنية — فإن قدراً كافياً من القوانين تمكن الناس من إنجاز عمل جماعى بدقة ، لتأكيد عدم التدخل فى طرق الآخرين .

النظام الصناعى الحديث ينبغى أن يكون دقيقاً غير شخصى

يميز نظام الصناعة الحديثة خاصتين . وقد تأسست الصناعة الحديثة على العلم . والإجراءات العلمية Scientific procedure تتطلب دقة فائقة إذا كانت إجراءات صحيحة اقتصادية . والرجال بوجه عام قليلى الانتباه لا يميلون (للضجر) . كما دل على ذلك منذ عدة سنوات جيمس واط James Wyatt الذى نشأ فى برمنجهام وطور آلة النسيج قبل أن يطورها آركريت Arkwright . ولكن واط لم يكن مديراً ، بل كان مخترعا ، والعقبة الحقيقية تكمن فى (تدريب البشر للاقلاع عن العادات الغير مرتبة فى العمل ، والتعرف على النظام الثابت للآلة المحركة المعقدة ، ولكى تبتكر وتنشىء قانونا ناجحا لنظام المصنع ، يلائم احتياجات نشاط المصنع فان ذلك (مشروع جبار مثل عمل اركريت النبيل)[1] .

هذا النظام الضرورى ينبغى أن يكون نظاماً غير شخصى . إنه لا يرتبط برغبة المدير will of manager أو رئيس العمل foreman . وضرورته لازمة فى العمل ، وفى طبيعة الآلات وفى المواد والعمليات المستخدمة . ومثل قاذفات القنابل التى تطير فوق مدينة كولون ، لا بد لهذا العمل من الدقة ليتم العمل ونتجنب الحوادث . والحقيقة أنه ليس هناك من يعطى « الأوامر » . إن إعطاء الأوامر وظيفة أحد الأفراد الذى يقوم برسم هذه الخطط . والخطط هى الأوامر . والحاجة إلى مثل هذا النوع من النظام بديهى للغالبية العظمى . كما

---

(١) Alexander Ure, philosophy of Manufacture (1815) p. 15.

أن الأفراد يمتعضون إذا كانت الخطط ناقصة ولم تُرسم بدقة ، وليس ما يوجب أن يكون هناك خطط . وهذا هو « قانون الموقف » "law of situation" ، الذي لم يرسم لأحد الأفراد المعينين ممن لهم سلطة . وأى أفراد لا تتذكر العمل فى توافق مع العمل الفعلى ، لا يستطيعون فهم ما يفعلونه . والأفراد يقدرون أنه بدون ذاك النظام يستحيل لجماعة السعى نحو هدف مشترك .

ويبقى عنصران : أولهما الإهمال العادى ، وهذا يجعل سير أى عمل صعب فى تتبع الإجراءات المفصلة بدقة طول الوقت ، إن لم يكن الفرد يدرك أن ذلك سيكون أكثر تلاؤماً . وهنا يجب أن يوجد بعض صور الإلزام Coercion . وهناك ضرورة أن يعيش العمال سوياً طوال ساعات العمل فى المصنع . ويجب أن يكون هناك ترتيبات عامة بخصوص مراعاة الوقت والأمن Safety وشئون أخرى مشابهة . ومرة أخرى ، فإن العمال هنا يرضخون Submit تماماً للضرورة التى يعرفونها . وكذلك لا يرضخون لأحد الأفراد الوقحين جداً . ففى أحد المصانع الكبيرة بانجلترا نجد أن جميع القواعد التنظيمية disciplinary rules ، يخضع لها الأفراد ويوافق عليها مجلس المصنع قبل أن تُعلق .

وليس هناك فى الحقيقة سبباً فى عدم فرض هذا النوع من النظام الضرورى إلا بالموافقة Consent . والعقبة الرئيسية هى الامتعاض الذى تسببه الأخطاء الإنسانية human frailty من القائمين على شئون رسم الخطط ، وهم المسئولون عن النظام ذو الطابع الممتاز — نظام ذو إجراء جوهرى . ويوجد ضغط البيروقراطية Strain of bureaucracy فى أعماق كل فرد . وبانقضاء فترة من الزمن ، فان المسئولين عن إصدار الخطط يصبحون على وعى بأن فطنة تعليماتهم قد جعلتهم ينسون تماماً أن تعليل أى فقرة من الإجراءات « تساعد على إنجاز العمل » .

الإجراءات الرسمية العقيمة (الروتين)

RED TAPE

وهذا ما يسميه فايول بالواجب الإدارى السادس عشر . « تجنب الروتين » — وهو جزء هام من النظام . فالإجراءات الرسمية العقيمة قوانين لا تنبع من ضروريات العمل ، ولـكنها تنبعث من عواطف فرد من أجل إجراء لذاته . إنها لا تربط أى شىء ، سوى أنها تربط أيدى الرجال القائمين بالعمل . فان لم يكن الأفراد حذرين جداً فالخطوة التالية هى انقياد هؤلاء الأفراد إلى أحراش من الأوامر القانونية officialdom التى تؤلم دون إزعاج . لأن الفرد إذا سمح مرة أن ينتشر الشيطان البيروقراطى ، فلا كفر يبدوا أكثر لعنة من الرغبة فى إنجاز هذا العمل . أو أن يتدخل هذا الشيطان واجب الإجراءات ، مثل مدمن المورفين الذى يود الهروب من نفسه . والبيروقراطية ليست — لأى فرد عادى — إلا أكثر المخدرات خطراً فى العالم الحديث .

وهذا هو تأثير المخدر الذى يسوق العمال العاقلين فى بغضهم للنظام . ولهم الحق أن يبغضوا أى إجراء وأى تزايد فى التعليمات multiplication of regulation ، وليس له أثر واضح فى العمل المنظم . والعلاج لهذا الإمتعاض حيثما وجد ، هو الإطاحة بالإجراء الرسمى العقيم .

ثبات الموظفين

STABILITY OF STAFF

العدالة التى تعبر عن نظام دقيق Sound system تتجنب الإجراءات الرسمية العقيمة ؛ وذلك يصور بصور مبدأ فايول الثانى عشر المسمى « بثبات الموظفين » — والمؤسسات الإنسانية مثل الآلات فى هذا الشأن ، تحتاج إلى الإدارة "run in" . فالأفراد الغرباء الذين لم يندمجوا مع بعض فترة ، ولم يلتقوا فى

أعمال خشنة ، ولم يتعودوا العمل كفريق team ، يخلقون توافقاً adjustment لأنفسهم . وبالمثل ، فالمؤسسات الإنسانية تحتاج إلى العناية من وقت لآخر . وتوجد رواسب العادة والعمل الجارى الذى يضبط الاسطوانة إن لم تنظف بعناية . وبخلاف الآلات فالاسطوانة تولد مقاومة داخلية internal resistance عظيمة لهذه العمليات الضرورية . ولكن الأعمال التجارية والتقريرات ، يكون لها دافع عدم إهمالها مدة طويلة . والسؤال هو : كيف نتغلب على تلك المقاومة فى خدمات عامة ضد قوة التحفظ المهنى . هذه هى مشكلة الديمقراطية التى تبحث عن حل .

الفصل السابع

الرقابة

CONTROL

ناحية الإدارة السادسة عند فايول هى الرقابة . ويوجد فى أعماله هنا عبارات ليست دقيقة للمبادىء . . مجرد واجبه الإدارى الخامس عشر وهو « أخضع كل شيء للرقابة » .

الضرورة التاريخية للرقابة

فى الحقيقة أن فكرة الرقابة كمبدأ ومعرفة بعض طرقها ، من المحتمل أن يكون أكثر انتشاراً عموماً فى المشروعات الإنسانية ، عن أى ناحية أخرى فى الإدارة ، كنا قد ناقشناها سالفاً . فعبر القرون الوسطى ، شغف الإداريون بطرق دوام معرفتهم بنتائج خططهم وأوامرهم — خصوصاً فى مجموعة الدول الاسكندنافية .

وقد أحس بشدة هؤلاء الإداريون بالضرورة لمثل هذه المعرفة أكثر فى مجال الحكومة . فالحكومة البرلمانية فى بريطانيا العظمى قامت على مراقبة المصروفات control of expenditure عن طريق مجلس العموم ، عن طريق رفض احتياطى من الإداريين — فى ذاك الوقت . فبدلا من التصدى لزيادة الدخل الذى لم يألفه المواطنون كالقول القائل « لا ضرائب بلا تمثيل » — فأموال الحكومة تطلبت باستمرار حرصاً زائداً أكثر من الأرصدة الخاصة private funds . وفى المقام الأول هناك حقيقة عامة تدعو للتساؤل فيما يخص الأخلاق التى تهم الدولة . فالفرد الذى لن يحلم بنشل رئيس العمل دون التعرض

لسرقة جاره ، سيزيف فى غبطة ضرائب دخله Income Tax لترجع إليه ، ثم يعتبر تلك الفكرة لغواً وأن هذا العمل غير شريف .

ويأتى فى المقام الثانى ، الأموال الحكومية Government money التى يديرها موظفين بمرتبات ، ليست لهم أى منافع مادية شخصية فى الاقتصاد . ومن جهة أخرى ، فان معلوماتهم فى مجال دائرة الرقابة تكون ذات نفع مالى كبير للغير . ولعدة قرون فى انجلترا ، بل وفى بلاد أخرى ، كانت المالية العامة public finance عرضة للفساد . وفى بريطانيا ، قد نجحنا خلال القرن الماضى فى إقامة تقليد ونظام للنظر فى الأشياء قبل التشريع pre-authorisation ، والمراجعة المفصلة detailed audit للمصروفات العامة التى أحدثت فساداً مالياً مباشراً ، كان غالباً مبهماً . وقد كلفنا ذلك الكثير على مر الأيام ، وظهر التأخير الإدارى لتلك الإجراءات الواضحة البرهان .

بعض فضائح الجيش

فى فترة مبكرة من تاريخنا ، توجد أمثلة كثيرة طريفة للكفاح الهائل لتطوير بعض طرق الرقابة ، حتى تتغلب على الميل الإنسانى لتخفيف التدخل فى الأرصدة العامة . فمنذ عصر التجديد Restotration — فى انجلترا — حتى نهاية القرن الماضى ، كانت فرق من الجيش تعامل كأنها ثروة ملك الكولونيل تماماً . وكانت الدولة تدفع له أموالا لرعاية كل جندى . ومن هذه الأموال كان الكولونيل يقوم بتجهيز ملابس وطعام للفرقة ، ثم يحتفظ بأى مبلغ كراتب خاص . على أن قيادة الكتيبة كانت فكرة صريحة ، تعتبر أكثر من اقتناء مصلحة فى عمل خاص إذا نظرنا لذلك فى ضوء اليوم .

وفى فترة ما من التاريخ ، كان قادة الفرق برتبة الكولونيل يسمحون لأنفسهم رسمياً بوجود عدة شخصيات خيالية تقيد على قوة الفرقة ، من أسماء

أشخاص يدفع لهم مصروفات ، ولـكن أولئك الأشخاص — فى الواقع — لم يكن لوجودهم أساس من الصحة :

وكان النظام يتعرض بوضوح لفساد شديد يرتكبه خونة . ويسجل لنا السير جون فورتسكيو John Fortescue مثالا فى أيرلندا فى عهد وليم الثالث فيقول :

« وليم هاربورد . . . المتصرف على مالية الجيش ، مواطن وعضو فى مجلس العموم . . . استطاع بعد محاولة أن يستقل بحكم جماعة من الفرسان ، اعتمد لها مرتبات كأنها فرقة كاملة . على أن الفرقة كانت تتكون حقيقة من وليم نفسه فقط واثنين من الـكتبة اعتبرهما ضابطين ، واحتفظ بسجل فى مكتبه . وكان هذان الجنديان هما الوحيدان اللذان يدفع لهما أجراً بانتظام »[1] .

لـكى ننظر إلى هذه العقبة من جميع جوانبها — نقول إن نظام احتشاد الجنود للاستعراض قد استحدث ، وأصبح ممثلو الحـكومة يقومون بزيارة القادة برتبة الـكولونيل ؛ ويطلبون منهم القيام بعرض كامل للـكتيبة — للجنود الحقيقيين بالفعل — وقد ضبطت أعداد الجنود مطابقة للوقائع . وهناك قصص طريفة بشأن زيادة القوات التى كانت تتم على وجه السرعة أو لفترة قصيرة ، وذلك لمواجهة الطلبات الغير متوقعة لاستعراض الجنود . وأصبح هذا العمل عادياً . ومعترفاً به حتى أن مجلس العموم كان يقوم بتعيين الضابط العظيم مباشرة — والقائد العام للـكتيبة — وتنظيم هذه العملية . وأصبح احتشاد الجنود — بطبيعه الحال — شكلا للرقابة .

ففى الجيش البريطانى فى حرب ١٩١٤ — ١٩١٨ ، كان هناك جدالا مستمراً لمعرفة « القوة » الحقيقية للـكتيبة لأغراض مختلفة . وقد عانت

---

(١) History of the British Army, V.I., p. 346.

الـكتيبة تلفاً كثيراً غامضاً لا يتصل بالإصابات ، وقد خصص موضوع المناقشة يوم الاثنين للتموين ، ويوم الأربعاء لمعرفة نوع العمل .

تغيير التأكيد فى أفكار الرقابة

وفى الحرب العالمية الثانية ، كان دوام الموازنة الصحيحه للقوات المتدربة ذات أنواع التخصص الـكثيرة ، التى تتطلبها الوحدات الملـكية الـكثيرة التابعة لسلاح الطيران الملـكى ، مشكلة دائمة . ولتحافظ هذه الوحدات على أحدث وأضبط أرقام الرقابة الصحيحة فى لندن ، حتى تضع كل الأجزاء الصحيحة فى كل أنحاء العالم ، لم يكن على أى حال شىء بسيط . إلا أنه بدون مثل هذه الرقابة ، لم يكن من الممكن إدارة أفراد الضباط المدربين ورجال أعالى البحار ، ولم تكن بالمهمة السهلة تحديد الموازنة الصحيحة لمؤسسات التدريب المختلفة وتحديد تجهيز لها .

ويصدق نفس الشىء بالنسبة المادة . نخلال الحرب كان التنبؤ الصحيح ، وأرقام الإنتاج الجارى لطائرات مختلفة الأنواع ومعدل الإتلاف Westage ومرعة الإصلاح repair ، أشـياء ضرورية لـكل من نظرة الموازنة الاستراتيجية القومية ورقابة الإنتاج الفعال . وكان يتعذر ذلك المسئولين ليحصلوا على دقة كاملة Complete accuracy . كتب س . ا مونتى . C.E. Montague مرة فقال « إن أى جندى يقف أمام القومسيون الطبى ؛ فمن الجلى أن هذا الجندى يريد أن يظن إما أنه أقل لياقة مما هو عليه أو أكثر »[1] . وهذا هو نفس الشىء بالنسبة للأرقام التى تعكس المسئوليات ، وتعرض المسئولية لنقد الجمهور . وعند ما تظهر هذه الأشياء للجمهور ، فانه من الواضح أن شخصاً ما يريد هذه الأشياء أن تظهر أقل مما هى عليه فى الحقيقة ، أو أكثر مما هى عليه فعلا .

---

(١) Disenchantment., p. 61.

هذا هو الموجز المختصر لصعوبات الرقابة المعينة فى الإدارة العامة ، وهذا يرينا أن هناك بعض تغيير التأكيد بمرور الوقت . وكانت الرقابة غالباً حتى مطلع هذا القرن ، المشكلة الرئيسية فى نظر المديرين والجمهور ، وهو منع الفساد الحقيقى positive corruption وسلب الأموال المقصـــود deliberate peculation فى بعض أشكاله المتعددة . والمستوى العالى الغير عادى فى هـذا الشأن الذى أنجز الـكثير فى وظائفنا المدنية — إلى درجة عظيمة — كان قد وضع جانباً مســألة الغش المالى المباشر direct financial fraud فى مركز ثانوى . والنتيجة الرئيسية فى عصرنا الحديث — إلى حد ما — هى تزويد المدير والجمهور بأرقام تعكس نتائج الخطة التى تزودنا بأسس صحيحة — على السواء — لتقييم assessment العمل الذى أنجز وتحديد العمل فى المستقبل .

ومن جهة أخرى ، فمن الضرورى أن نذكر أنفسنا كيف كان الافتراض حديثاً أن الغش المقصود فيما يختص بالأموال العامة شىء غير عادى . وعملية ربط الإحصاء الدقيق ، ورأى الجمهور القوى وتحسين المستويات الشخصية والمهنية التى أنجزت كل ذلك ، يعتبر نمو حديث . وخلال القرن الماضى كان أخو الملك — بصفته مدير — يكافىء سيدته الغير ذكية بأموال من أموال الجيش . واكتشف خادم السيدة السر مع عقيد يمون سيدته بأموال . وقد وجد مجلس العموم أنه من الضرورى أن يغسل العار لفخامة صاحب الجلالة .

الحاجة إلى أخلاقية الادارة

ومن جهة أخرى ، فإن تغيير التأكيد فى أفـكار الرقابة الذى وصفناه آنفاً ، يثير نتائج كثيرة سواء كان التركيز المالى على أشكال الرقابة الحالية قد صمم خصيصاً لمنع الغش المالى ، وهذا أمر كاف فى الواقع . هل نستطيع أن ننمى إدارة فعالة بمفهوم الـكلمة الحديث ؟ وهل يستطيع الموظفون الحـكوميون

أن يلعبوا دورهم الصحيح لإدارة الدولة the management of the State دون قانون مهنى وأخلاق professional and ethical code ، يكون برهاناً ضد الضغط السياسى الذى يعرفه الجمهور كأداة رقابة نافعة ضد فساد انتقال القوة السياسية ؟ لكن يوجد فى هذا البلد (انجلترا) تقاليد شديدة تُوجب على الموظف الحكومى civil servant أن يمتنع عن النشاط السياسى abstain from political activities وأن يكون عنده مرونة flexibility تمكنه من خدمة الحكومة بولاء ، مهما كان لون الحكم فيها مقابل ضمان وظيفته .

وهذا التنظيم يبدو أنه يؤكد بكفاءة أن الموظف الحكومى فى مجال الإدارة يكون أو ينبغى أن يكون خبيراً مهنياً ، الأمر الذى لا يكون لمجلس الوزراء . وفى الأمور التى تهم وسائل الإدارة وتعارض السياسة ، ينبغى على الموظف أن يتبع منهجاً علمياً باستمرار . ولكن العلم فى المنهج مستحيل بدون اعتبار الحقائق ، والتسليم بأن وسائل الإدارة مسألة مبدأ وليست رأى a matter of principle, not a matter of opinion . والأكثر من ذلك أن الأداة الفعالة للرقابة ، لا يمكن أن تُنمَّى ما لم يقبل كل المختصين الخطأ الإحصائى ، وثغرات المبدأ الإدارى كأى شىء غير أخلاق من أشكال الغش . وما لم يكن فى مقدور الموظف الحكومى — دون تحطيم لآماله المهنية — أن يقوم بعمل آخر لفترة ، إذا استدعاه أحد الوزراء للقيام بعمل أى شىء مخالف لقانون إدارى عام ثابت ، وكان هذا الموظف متوقعاً أن يعمل ذلك كعمل مهنى شريف ، من أن يظل بالقرب من مزاولة عمل غير أخلاق بالمعنى الإدارى ، فإن فائدة هذا الموظف ستزداد أكثر فأكثر .

أفكار جديدة للرقابة فى الأعمال

حدث تقدم كبير فى الأعمال منذ صدور قانون الشركات Companies Act عام ١٨٦٢ ، وفى الطرق العامة التى تتناول الغش ، وفى وجهة النظر الرئيسية التى تتعلق بهذا الشأن .

وقد كان هناك مجهوداً أقل مما هو موجود فى الوظائف الحكومية ، لجعل الرقابة المالية صلبة تماماً فيما يختص بالحذر من المؤثرات التى قد تنشأ وتتعلق بالفرد .

وكانت الرقابة المالية فى هـذا الشأن أكثر اتساعاً من تشريع الدولة الدقيق فى أبسط الأمور . ولهذا وُضعت فى مكان أفضل حتى تقبل وتُنمّى ذاك التغيير فى التأكيد الذى ذُكر من قبل .

والتغيير على هذا يختص بالأرقام المالية كسجلات مخصصة لوصف الأنشطة الماضية ، ولكشف النهب حتى يعالج هـذه الأشياء كناحية واحدة فقط من نواحى جهاز الإحصاء العام ، الذى يقيس بانتظام كل ناحية من نواحى العمل التجارى .

وعامل آخر يجعلنا نقبل وجهة النظر الجديدة هذه فى عالم الأعمال ، هو الاتحاد association الذى فرضته قوة الإنتاج بين المحاسبين والمهندسين . فعملهم سوياً فى نفس المشروعات لا يجعلهم يفشلون فى أن يؤثروا فى وجهات نظرهم بالتبادل ، على الرغم من أن الهوة واسعة بين تدريباتهم المهنية المختلفة . وعلى هذا ، فإن المحاسب قد اكتسب بعض فوائد من المهندس ، فى مشاكل القياس خارج النطاق المالى الموجود . والمهندس بدأ يطبق تدريبه العلمى على مشاكل المحاسبة ، وقد قدّر كيف يضيف أرقاماً مالية لمعرفة العمليات التى

يحاول عن طريقها أن يدير العمل ويُرسى أصولها مهما كانت غامضة ، وهو أمر ينبغى أن يدخل فى كل عمليات المحاسبة فى أى مشروع يتداخل أجزاؤه كنظام واحد .

وما زال هناك محاسبين — خصوصاً الذين يزاولون المهنة — يدركون وظائفهم قامت على أسس قديمة إلى حد كبير . وواجبهم هو أن يراجعوا كتب العميل ، وأن يرضوا أنفسهم بالسير فى نظام دقيق ويمنحون شهادات بذلك . ولكن غالبية الأعمال الحديثة لا تُرضى قصور limitations أدوات الرقابة الخاصة بها . فالأرقام التى تقدم فى الأسابيع التى تلى نهاية العام أو التى تلى نهاية كل نصف عام ، لا تتفق مع الأفكار التى تتطلبها الإدارة . ولكن تلك الإعمال تتطلب أرقاماً حديثة شهراً بشهر وأسبوعاً بأسبوع ، لتعكس الحقائق قبل أن يمضى عليها الوقت ، ليتسنى الاستفادة بها فى الاتجاهات المضادة فى الوقت المناسب ، لتصبح ذا نفع حقيقى فى التنبؤ بالمستقبل .

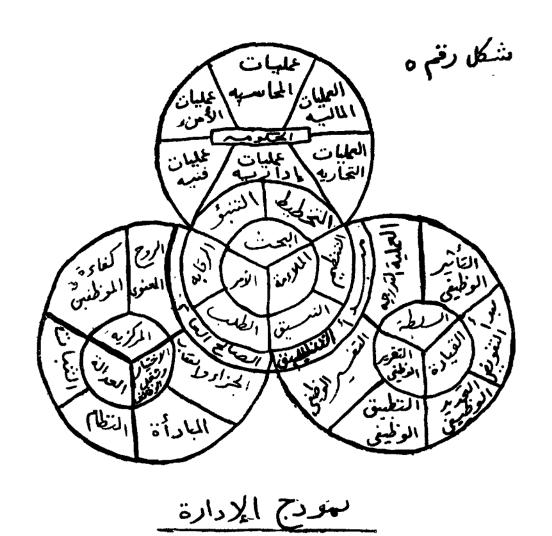
الرقابة كعملية نشاط مستمر

ربما يكون هذا أخطر حقيقة حول أفكار الإدارة الحديثة . والنواحى المتعددة التى حللها فايول ، إذا رتبناها زمنياً ، فإنها تُكون أجزاء دائرة كاملة . فالتنبؤ يؤدى إلى التخطيط . والعملية الثانية هى التنظيم الذى يتمخض عنه التنسيق . ثم يأتى الأمر بعد ذلك ، وأخيراً تأتى الرقابة بعد التنبؤ ثانياً ، نجد أن كثيراً من المادة المبعثرة طبقاً لنظام الرقابة الحديث تصبح قيّمة للتطلع إلى الأيام ، كما تكون قيمة عند مراجعة الماضى . وهذا هو الأساس الحقيقى للتنبؤ بالخطوة التالية فى المستقبل . وهذه العلاقات مبينة فى الشكل رقم (٥) نموذج الإدارة The Pattern of Adm. .

وفى هذا نجد أن التناول التحليلى يتشابه مع هجوم مارى فوليت النفسى على نفسه مجموعة المشاكل . وقد أكد أهمية إدراك ردود الأفعال المتبادلة بين الأفراد . فالمنظمة الصناعية «لا تثبت أبداً never stands still» إنها تتكون من الأفراد وهم كائنات حية تتغير وتتطور ثم تتحلل . وكل شىء يحدث من كلمة ينطبق بها أو لا ينطبق بها المدير ، تغير هؤلاء الأفراد وتحور علاقاتهم مع بعضهم البعض modifies their relations . و بالمثل فإن البيئة ، البيئة الإنسانية التى يعيش فيها هؤلاء الأفراد و يعملون بداخلها و يعتمدون عليها تتغير بالمثل كذلك . إن هناك أحداث مستمرة وصدى لهذه الأحداث فى العوامل التى تُكون الرأى العام : فالموظف الحكومى والرأى العام هما أساس السياسة ؛ و بالنسبة للخبير الصناعى يكون الطلب modifies هو الأساس .

إنما نتكلم عن المشكلة أو النتيجة . ونُقسم الزمن إلى ثوان دقائق وساعات وأيام وأسابيع وشهور وسنين . ولكن هذا الفصل isolation اصطلاح ذهنى ، إنه اتفاق . إنه شىء صناعى ومُعيّن للتفكير . فليست هناك نتائج ولا مسائل توجد وحدها . وعند مناقشة مسألة الأفكار ذاتها ، فإن الأفراد

شكل رقم ٥



نموذج الإدارة

يغيرون هذه الأفـكار ويحورون المواقف . والوقت ذاته عبارة عن تتابع continnum . فاليوم أو الغد ، هـذه السنة أو تلك المـاضية ، كلها مفاهيم concepts فى عقولنا .

كتبت مارى ڤولت عن مزايا مجلس التخطيط الدائم :

قالت :

« إن الدائرة أو الحلزونة الدائرية لاتنكسر عند الإنتقال من التخطيط إلى النشاط ومن النشاط ، إلى تخطيط أكثر . إننا نميل للخطأ معتقدين أن العالم يقف ثابتاً ، بينما نمر فى الواقع خلال عملية توافق Adjustment .

ولـكن ذلك لا يحدث . والحقائق دائماً تتغير ، ويجب أن نستمسك بالحقائق ، فالتمسك بالحقائق يغيرها[(١)] .

مرة أخرى :

« حين ننظر للرقابة كعملية نشاط مستمر ، فإننا لن نخرج من السفسطة بأننا نستطيع أن نحل مشاكلنا . فالإعتقاد بأننا نستطيع ، يكون عائقاً لتفكيرنا . وما نحتاجه هو بعض عمليات مواجهة المشكلات . وحينما نفـكر أننا قمنا بحل مشكلة حينئذ ، بنفس عملية الحل ، تنشأ عناصر جديدة أوتتدخل قوى جديدة فى الموقف ، وتنشأ مشكلة جديدة تحت يدك ينبغى أن تُحل »[(١)] .

وعلى هذا ، كما أكدنا من قبل ، بالإضافة إلى كل ناحية من نواحى الإدارة ، فإن النظرة الاستاتيكية والتحليل الرسمى formal analysis ينعكس ديناميكياً وله صورته النفسية psychological counterpart .

---

(١) From "Individualism in a Planned Society" in Dynamic Administration, p. 304.

التفرقة بين الرقابة والإحصاء

على الرغم من أن الجزء الأكبر من عمل فايول قد اكتمل قبل نهاية القرن العشرين ، فإنه قد ارتبط بالمفهوم الحديث للرقابة . ويُلاحظ أن فايول فصَل الرقابة عن الإحصاء كلية ، تحت عنوان « عمليات محاسبية » ، وقد تناول فايول ذلك كوظيفة من ست وظائف ضرورية . وقد أدرج تحت هذا العنوان « جرد الموجودات ، تقرير الميزانية ، المحاسبات ، التكاليف ، الإحصاء ، الإستاتيكا . . . الخ » .

والرقابة من جهة أخرى ، اعتبرها فايول ناحية من نواحى الإدارة . وقد عَرفها بأنها « رؤية كل شيء بمقتضى الخطة التى اختيرت والأوامر التى أصدرت والمبادىء التى أرسيت » .

وقد أكدت التفرقة مرة أخرى بمحاولة حديثة لتطبيق الأفكار الجديدة فى حكومة المجتمع الديمقراطى — وفى تقرير لجنة الرئيس الخاص بشأن الإدارة الحكومية لحكومة الولايات المتحدة الفيدرالية . ففى الولايات المتحدة ، كما فى انجلترا ، توجد مصلحة للمالية وهى مسئولة عن جمع الإيرادات والإنفاق على الاعتمادات العامة وعلى كل إجراءات المحاسبة اللازمة لذلك . وهذا التقرير قد وُضع بدقة تامة الرقابة للمالية بمعناها الشامل واحدة من ثلاث « وكالات إدارة رئيسية » ، يجب أن تكون تحت تصرف الرئيس التنفيذى . والتقرير المقترح بأن مكتب الميزانية ، يجب أن يختص بترجمة السياسة والخطط إلى عبارات مالية وضبط قسم الصرف والتنظيم والمناهج ونتائج التعليمات ؛ يجب أن تنفصل من وزارة المالية ويجب أن تكون توجيهاً مسئولاً على الرئيس . وهذا الاقتراح بالتفرقة ، التى قام بها فايول بين الإحصاء كوظيفة والرقابة كناحية من نواحى الإدارة تُترجم إلى ظروف أخرى .

التأثير على وظائف المحاسب

إذا قبلنا فكرة الرقابة الحديثة مرة ، فإنها تؤثر على جميع المناهج التى تختارها وظيفة المحاسبة ، وتؤثر كذلك على الأرقام التى يحتاجها المدير الإدارى . فطرق المحاسبة السالفة سواء كانت عند مدير مراقبة الحسابات أو تقوم بوظائفها أو العكس ، تصبح من الواضح أكثر تخصصاً . وواجبات وظائف المحاسب — بطبيعة الحال — لا تتضمن الرقابة . أما وظيفة المحاسبة فهى تجهيز الأرقام .

و بالإضافة إلى ذلك ، أن افتراض نموذج أى منظمة هى التقدم للأمام على أسس علمية أكثر فى الإدارة . ومن جوهر وظيفة المحاسبة الملحوظ كهذا، أن الأرقام المعطاة يجب أن تكون منفصلة detached ، نزيهة بعيدة عن كل موضوع بقدر الإمكان . وعلى ذلك عند مناقشة واجبات الموظف — المعروفة فى الولايات المتحدة — كخبير أو كمراجع نجد J. Jordan يقول :

« لا تخطىء معلومات المراجع الخبير اللازمة أو هيئة الموظفين معنى شىء وراء ما هو مسموح به من ذكاء فى أعمال الجمع وتفسير الأرقام . وتحت أى ظروف مهما كانت ، ينبغى على خبير المراجعة ، أو أى فرد من الموظفين ألا يدعى إخبار رؤساء المصالح الأخرى بما ينبغى أن يعملوه لأن ذلك شىء ضار ، ولأن ذلك لن يضايق رؤساء المصالح فحسب ، ولكنه يسلب وظيفة الرئيس الإدارى[1] .

وقد يبدو ذلك قضية مسلم بها . ولكن قبولاً « عاماً » لهذه الفكرة عن مكان الرقابة فى الإدارة والمحاسبة والإحصاء وعلاقة كل ذلك بالرقابة ، يؤدى إلى تغييرات نافعة . ففى انجلترا مثلاً ، نجد أن كثيراً من الأعمال التى

---

(١) Handbook of Business Adm., p. 419.

تتحكم فيها المنافع المـالية والتى تضع بالفعل حداً للادارة فى فحص الأرقام المـالية عند « اجتماع المجلس الدورى بلندن » ، تترك سـير العمل الحقيقى للمدير الإدارى أو المدير العام الذى يقدر أعماله بدقة حسب النتائج المـالية الدورية • وغالباً ، فإن مجلس الإدارة أو المصلحة (المنفعة) السائدة فى المجلس ، لهـا محاسب مختص يقوم بإعـداد وتقديم الأرقام • فعدم وجود اتجاه مالى ، لا يكون ذا نفع أكثر فى الحياة الاقتصادية للاقليم • على أن المديرين الذين يرضون الوضع المـالى البحت للرقابة ، لا يقومون بأعباء المسئولية كمديرين إداريين .

هناك الـكثير من التبرم والإحباط الملحوظ فى آلية الحـكومة ، الأمر الذى يمكن تتبعه إلى الحقيقة • إن وزارة المالية وقسم المحاسبات ، هما وسيلتان أيضاً لتناول السياسة على أساس مالى • وعلى هذا فإن رقابة المصروفات ، التى تعتبر من الوظائف الإدارية ، يمارسها قسم يعتبره بقية الأقسام الأخرى كقسم مكمل لها • على أنه لا يمكن تقبل شخصيات الوظائف المـالية الرئيسية • فالقرارات يظن على « أنها قرارات مالية وليست سياسة المجلس » . ومن جهة أخرى ، فإن مزاولة هذه الوظائف ، التى إن صحت فاعليتها ، ينبغى أن تسير على خطوط عريضة ، وينبغى أن تصبغها صبغة أعمال المحاسبة . وينبغى مراعاة الاهتمام حتى لا يصدر أى بند item دون « تفويض صحيح » ، فإن هـذا البند يميل لغرض من تفاصيل الأعباء على الأقسام عند المراجعة المالية التى تضايق وتـكون غير محبوبة فى تجنب الضرر .

ونوع الأرقام التى يتطلبها المدير ليمارس الرقابة بمعناها الحديث، أصبحت موضوع كثير من الـكتب • كتب لنـا ت • ج • روز T. G. Rose دراسة عملية قصيرة نافعة[1] • ينبغى أن تـكون كل المشروعات نتيجة نظام

---

(١) Higher Control, (London, Sir Issac Pitman & Son Ltd.)

حسن متكيف مع ظروف هذا العمل الخاص . ولكن يمكننا تمييز بعض المبادىء الداخلية .

مبدأ المشابهة

THE PRINCIPLE OF UNIFORMITY

وأول هذه المبادىء مبدأ المشابهة . فكل الأرقام والتقارير المستخدمة لأغراض الرقابة ، ينبغى أن تساير بناء المنظمة . ولا يسمح لأحد أن يقوم بمجهود دون أن يؤثر بحكم مركزه . وهذا — بطبيعة الحال — مجرد تطبيق لعمليات الرقابة (لمبدأ المطابقة) الذى ناقشناه ، من قبل عند الإشارة إلى المنظمة . ينبغى أن تتطابق كل من السلطة والمسئولية . وحيث أن المسئولية هى المطالبة بالقيام بأعباء الواجبات ، فالأرقام التى تسجلها مسئولية العمل ، ينبغى أن تتطابق مع سلطة الفرد .

مبدأ المقارنة

THE PRINCIPLE OF COMPARISON

وثانى هذه المبادىء مبدأ المقارنة . فجميع الأرقام والتقارير المستخدمة لأغراض الرقابة ينبغى أن تكون فى خدمة مستوى الأداء المطلوب ، إذا طلب ، للأداء performance الماضى . وهذا يعنى ببساطة أن الأرقام التى تظهر المقارنة بين الأداء فى فترة يتم فيها هذا العمل تعسفياً arbitrary وبين فترة أخرى استبدادية ، هى أرقام لا تدل على خير . والأرقام التى توضع ضد خطة عمل مرسوم من قبل وضعتها الإدارة بغية تنفيذها ، توضح ما إذا كان قصدها قد تحقق أم لا وتقترح بحث السبب والنتائج عند اختلاف الخطط .

فعندما نقارن — على سبيل المثال — جملة بيع هذا العام بالعام المنصرم ، ينتج الفرق أو عدم التشابه . فالتغييرات فى الأحوال الاقتصادية economic

conditiitons وتعديل الـكميات واتجاهات جهود المبيعات ، عامل factor من اثنى عشر عامل ، قد تغير الظروف تغييراً كاملاً . والأرقام لا معنى لها . وأى إدارى يفضل ألا يعمل شيئاً بخصوصها ، يستطيع أن يشير لأسباب كثيرة بسبب اختلافها . فجملة المبيعات هذا العام إذا قورنت شهراً بشهر بالحصة الثابتة التى تناقش مع كل المختصين ، تعتبر تحدياً لـكل فرد ينبغى أن يتأثر بإنجاز أى جزء أسند إليه من خطة الإدارة التى وافق عليها .

فالرقابة المختصة بالميزانية budgetary control لا تعنى أكثر من تخطيط سابق للمنصرف بنفس الطريقة . وهناك قول لنو بشأن صعوبة وضع المستويات ، فهى ليست مسألة صعبة . على أنه من الممكن دائماً أن نقيم حداً لما نهدف إليه . وقد يكون هذا الحد استبدادياً . فالبداية الموفقة هى أن نتساءل — ولو نظرياً — ما إذا كان من الممكن أن نؤدى عملا بدقة تماماً ، دون خسارة بسبب الحوادث الإنسانية العادية ، كالمرض والقيام بالإجازات وخلافه وكيف نحصل على عمل ١٠٠ ٪ ؟ إن الخبرة فى مستوى عمل كهذا وإقامة استنتاجات صحيحة تسمح لـكل العوامل التى تجعل الأداء ناقصاً غير مكتمل ، سيحول العمل إلى عمل مضبوط صحيح ذات نتائج حقيقية . والنقطة الهامة هى ، أن المدير ينبغى أن يحدد ويتحمل فحص وشرح الأسباب التى تؤدى إلى الانحراف deviation بعيداً عن ذاك الحد . وسواء كان هذا الحد نفسه فى الحقيقة تقديراً مضبوطاً لما ينبغى أن يكون عليه إنجاز العمل الحقيقى ، فإنه ينبغى أن يكون اعتباراً ثانوياً ، على أن يكون ذلك تقديراً معتدلا جداً . على أن بحث أسباب الانحراف يؤدى إلى اقتراح تعديلات ضرورية .

مبدأ المنفعة

THE PRINCIPLE OF UTILITY

والمبدأ الثالث هو مبدأ المنفعة . وتختلف الأرقام والتقارير المستخدمة فى أغراض الرقابة من حيث القيمة مباشرة مع :

(١) ملاءمة الزمن المنتهى مع غاية الهدف .

(ب) الوقت الذى يفصل نهاية فترة ما وفائدتها .

ومرة أخرى ، فإنه من الضرورى هنا أن نؤكد تقسيم شخصية الزمن التقليدية والتفكير الذى يبنى حولها . وتميل كلا الحكومة والأعمال التجارية لإقامة رقابة ، حول الأيام والأسابيع والشهور والسنين . ولولا شكل واحد من أشكال النشاط ، فان شكل الرقابة اليومية قد يطول مداه وقد يكون بلا معنى، بينما تكون نظرة سنوية أخرى للنشاط قصيرة جداً .

وفى فصل سابق ، كنا قد أشرنا إلى طرق مقارنة أداء الأعمال بالمستوى دقيقة بدقيقة . مثل هذه الرقابة المفصلة السريعة نادرة . وعلى أى حال ، فإن ذلك كله نشاط شركة أوستن موتور The Austin Motor Company وقت السلم ، وكانت جميع الآلات تتداخل مع الضبط الكهربى ، الذى يسجل آلياً كل توقف stoppage مع مرور الوقت فى مكتب رئيس صغير يوجد فى كل قسم . والكاتب المسئول عن الرقابة يتساءل عن أى توقف يحدث فوراً ، وقد يكون التوقف عادياً ، ويشرح تقارير الحالة على آلة تسجيل ، ثم ترسل هذه التقارير إلى إدارة التكاليف the costing dep. التى يصلها دقيقة بدقيقة تقرير عن سير العمل لكل آلة . وقد يحدث أن يقول المراقب controller ، عرضاً ، إن أكثر من ٩٠ ٪ من عمليات تلافى التوقف أمكن تتبعها إلى أخطاء فى الإدارة faults in management .

أما شركة التليفونات والتلغرافات الأمريكية اكتشفت ذلك لتخطيط تنمية ورقابة ميزانية المنصرف السنوية الطويلة الأمد ، وهى أشياء عديمة النفع فعلا . وقد انتهجت هذه الشركة ولمدة سنين كثيرة ، خطة العشر سنوات للتنمية العامة وميزانيات مفصلة لفترات قصيرة فى ضوء الإطار العام لتلك الخطة .

أما تقارير أنشطة التجارة التى تقدم سنوياً ، أو كل نصف سنة ، لا تمكن

العمل على الإطلاق ليصحح الاتجاهات التى تقلل من الخطة المربحة فى وقتها ، لتؤثر بدورها على مدة الربح التى توضع تحت المراجعة . والأرقام التى تقدم شهرياً تصبح ضرورية على الأقل لخلق رقابة دائمة . على أن هذه الأرقام ينبغى أن تكون دقيقة جداً ذات نفع من الناحية المحاسبية ، وقد يكون ذلك قليل الأهمية لو قدمت بعد انتهاء الفترة التى تشير إليها .

أما الاعتبار الأخير ، ينطبق — بطبيعة الحال — على كل الأرقام التى تستخدمها الرقابة . والتقارير والإحصائيات التى تكتمل لبعض الوقت بعد انتهاء فترة كانت تدل عليها ، تصبح قليلة الأهمية مع كل يوم يمر . ووجهة نظر المحاسبة القديمة التى تصر على تصفية القيود المزدوجة لأن مهمتها كانت تنحصر مبدئياً فى منع الغش ، كانت تميل للفخر لأنها كانت تتبع المال حتى نصف الفلس — وهنا خطر كامن فى هذه الفكرة . وفى تقارير التكاليف ، لم تكن خاطئة فى اهتمامها البالغ بالتوزيع النظرى السليم للمصروفات السائرة التى تحجب النظر عن حقيقة أن كثيراً من التكاليف التى تحصى يكون جميعها خارج رقابة الوحدة unit ، التى قامت بهذا التوزيع ، وعلى هذا فإن ذلك لا يعطى للمدير أية معلومات عن أية قيمة عملية . وإذا (كان حياكة الغرزة فى التو يوفر الكثير) a stitch in time Saves nine فالرقم فى التو يساوى تسعمائة ، والعكس إن لم نعمل أى شىء بخصوصه .

مبدأ الحالات الخاصة

THE EXCEPTION PRINCIPLE.

والمبدأ الرابع والأخير هو (مبدأ الحالات الخاصة) ولا يمكننا أن نعبر عن ذلك بعبارة أفضل مما قال تايلور .

« إنها فكرة عادية ، رغم أنها قد تكون فكرة مقبضة ، أن ترى رئيس مصلحة إدارية كبرى غارقاً فى مكتبه ، وسط محيط من التقارير

والمكاتبات ذات الطوابع ويوقع عليها بامضائه . وهو يفكر أنه عند ما يزداد عليه كوم من الأعباء فوق مكتبه ، فانه يصبح على صلة وثيقة بكل أجزائه . ومبدأ الحالات الخاصة عكس ذلك مباشرة . فرغم كل ذلك ، ينبغى على المدير أن يتسلم تقارير مركزة Condensed ، ملخصة ، متنوعة نسبياً ، تغطى ، على أية حال ، جميع العناصر التى تدخل عملية الإدارة ، وحتى أن هذه الملخصات ينبغى أن تراجع بعناية بواسطة مساعد قبل أن تصل المدير ، وتفحص الحالات الشاذة بالنسبة لمتوسط الحالات السابقة ، أو بالنسبة للمستوى المشار إليه من قبل . وجميع الحالات الشاذة الطيبة والسيئة تعطى المدير فى مدى دقائق بسيطة ولكنها تعطيه فكرة جامعة لسير العمل الذى يتخذ أو العكس ، فتترك له الفرصة حراً فى اتخاذ خطوط سياسية عريضة broad lines of policy ، ليدرس الشخصية ، ومدى ملاءمة الأفراد الذين يعملون تحت قيادته »(١) .

الأسس النفسية للرقابة

PSYCHOLOGICAL BASIS OF CONTROL

وهذا الاستشهاد يؤدى مباشرة إلى الناحية الثانية المسماة بالجانب النفسى . والبعد شاسع بين كثير من المديرين الذين يصلحون للتفكير فى ذلك ، عندما يتيسر لهم جهازاً سليماً كاملا لرقابة الأرقام ، وعندما يعرفون حقائق أى مشروع فإن ذلك يعنى أنهم يقومون بمزاولة رقابة هذا العمل . وأنه لمن الحماقة أن نتصور أن قائداً له قوة ذكاء خارق فى معرفة احصاءات إدارية عجيبة لقواته ، يكسب المعركة . فكل هذه الأشياء ضرورية ؛ ولكنها ليست ذا قيمة . إنها ليست إلا أجهزة . والقيمة الحقيقية لمثل تلك التجهيزات سواء كانت للمدير أو للجنرال تعتمد على ما يعملاه نحو هذه الأشياء . وسواء فى وقت السلم أو الحرب ، ثمة عوامل فى كل موقف تتحدى العدد الحسابى البحت .

فإذا أراد هؤلاء المديرون أن يروا أن كل شىء ينفذ بمقتضى الخطط

(١) F. W. Taylor's Shop Management. pp. 126 & 127.

والأوامر والمبادىء الثابتة ، « فإنه ينبغي أن يرضوا أنفسهم بأن هذه الخطط والأوامر والمبادىء لن تتطلب فهماً فحسب ، بل تتطلب اختياراً ذهنياً . فلكى تفهم معنى الخطة حرفياً ، فهذا شيء ليس كافياً : والسبب فى ذلك أن المنطق له الخطة التى ينبغى تقديرها appreciated ، وإلا فلا يمكن للمرءوسين أن يخلقوا التوافق الحتمى فى الإدارة خلقاً صحيحاً وانفعالياً ؛ لأنه لا يوجد أى فرد يضع كل ابتكار وحماس وراء مشروع لم يتعرف عليه روحياً وعقلياً .

وحدة التأثير

EFFECTIVE UNITY.

يمكننا قول هذا العنوان بعبارة أخرى هى : ما نهدف إليه عن طريق وحدة التأثير . وهذا مادعى بعض الدول الاعتناق الفاشية : « وهم يجدون أن الوحدة ضرورية ولم يصلوا بعد إلى وحدة بطريقة أفضل ، إلى حدما ، أو كيف يقتربون من وحدة أصيلة[١] » والحقيقة الأكثر أهمية عن الوحدة ، أنها عملية process وليست حصيلة product . فليس فى الإمكان — على سبيل المثال أن نفصل الدوافع الإنسانية to isolate human motives ونتناولها واحداً بعد الآخر . « حياة الأفراد لا تحكم إلى حد ما (بحافز) drive معين ، أو بحاجيات ، بقدر ما تحكم بعلاقات متداخلة »[٢] .

وبنفس الطريقة ، فإن أجزاء العمل ينبغى أن تتحرك بهذه الكيفية سوياً فى أنشطة متوافقة متبادلة ، حتى يمكن خلق وحدة عاملة a working unit ، وليست من أنشطة أجزاء منفصلة . أنه لايتيسر لك تنسيقاً بوجود وحدتين

---

(١) M. P. Follett, "The Psychology of Control," in Dynamic (Administration, edited by H.C. Metcalf and L. Urwick (London, Management Publications, Ltd., 1941).

(٢) Ibid.

منسجمتين جنباً إلى جنب : فالوحدات ينبغي أن تخلق اتحاداً قبل التنسيق[١] .
وفى كل موقف نستجيب للمثيرات respond to stimuli التى تساعدنا فى خلقها . (فأجزاء النشاط المتبادل تغير الأجزاء ، بينما تقوم بخلق الوحدة)[١] .
فعلى سبيل المثال ، فان سياسات الأقسام المتنوعة فى العمل (الإنتاج ، البيع ، المالية ، الأفراد) تساعد على بناء وسياسة عامة : وتداخل هذه السياسات بقوة واحدة ، يخلق السياسة العامة . ولكن فى نفس الوقت تتأثر تلك السياسات الفرعية departmental policies بالسياسة العامة ، بينما تقوم هذه السياسات بخلقها .

مثل هذا التوافق المتبادل reciprocal adjustment ، هو شيء أكثر من مجرد التوافق نفسه . فتداخل الوظائف المختلفة ، له قيمة وراء إضافة الأجزاء فلو صح هذا النوع من التداخل ، فان العملية تخلق وحدة تؤدى بدورها إلى اتحادات (تداخل) أكثر .

وفى فصل سابق ، قد أكدنا أن المبدأ الباطنى للتنظيم هو التنسيق[٢] .
ودرجة الرقابة التى يمارسها أى مدير ، ستعتمد جزئياً على كيفية تجميع آراء رجاله بنجاح حوله . بمعنى ، أن النشاط التنظيمى هو نشاط موجه . والتفاعل هو الرقابة ، ولكنه لا يقيم الرقابة .

ويحدث نفس الشيء بالنسبة للكائن الحى . فالفرد لا يستطيع المشى دون تناسق عضلاته ، وهى الرقابة . وهو يكتسب رقابة ، ورقابة على نفسه ، كما يتعلم تنسيق ميوله المختلفة .

والسلطة تنشأ بداخل عملية مترابطة . وكل عملية حيوية تخضع لسلطتها السلطة المنبسطة ، أو السلطة المنطوية فى العملية ذاتها : وهذا هو نفس الشيء

---

(١) Ibid.

(٢) v. Chapter IV, "Co-ordination."

بالنسبة للضبط الاجتماعى Social control. فالسلطة الأصلية ، تنشأ طبيعياً فى عملية بناء وحدة متكاملة ، ليست فى القمة على الإطلاق . إنها تساير الوظيفة . وما ينبغى على الادارة أن تفعله ، هو خلق السلطة المتجمعة accumulative authority النابعة من الخبرة ، المتداخلة مع كل من يقوم بتأدية بعض أجزاء واجباته من مجموع النشاط الكلى ، وعلى ذلك تُخلق وحدة متكاملة عظيمة . وعلى هذا فان الاتجاه السائد يصبح توجيه الذات self-direction . والمثل الأعلى لجميع المديرين الأكفاء ، يمكن إدراكه فى تلك العبارة الشعبية (المعرض يعرض نفسه) .

خوف الرقابة

كانت فكرة علم النفس عن الرقابة ، ولخصناها بإيجاز فى كلمات فى الفقرة السابقة ، وقد وصلت مارى فولث إلى نتائج واسعة بشأن موضوع المحاضرة التى ألقتها قبل وفاتها على الجمهور . وقد أشارت بأن الأفراد يخافون كلمة « الرقابة » وهم يشعرون أن حقوق الأفراد تخرق . ولكن هذا الخوف يظهر لنا فهماً كافياً لأفكار الرقابة الجديدة التى انتشرت فى أحسن الأعمال الحديثة :

أولا : أن الرقابة تقترب باستمرار من الرقابة بالحقائق أكثر منها بالأفراد ، وأن ذلك « قانون الموقف » .

ثانياً : الرقابة الرئيسية تعنى تداخل كثير من الرقابات المفروضة من سلطة عليا . وسر الإدارة الناجحة ، ليس خلقاً مستمراً لأقسام جديدة وسلطات جديدة ، ولكن بالعلاقات القائمة بين الآلة لكى تظهر الرقابة الضرورية الناتجة من التفاعل. وفى الحقيقة أن العمليات الآلية الإضافية تخلق مشاكل أكثر للتنسيق الداخلى ، ولهذا فإن نسبة كبيرة من جهود المختصين توجه للسير فى خطى العمليات عن الخروج منها . وهذه الاعتبارات أدت بالرقابة لأربع قواعد

عريضة أو مبادىء ، ينبغى أن ترشد المدير الإدارى لتحقيق التنسيق وهو مايعرف بالرقابة وهى :

١ — التنسيق عن طريق الاتصال المباشر للأفراد المسئولين المختصين .

٢ — التنسيق فى المراحل الأولى المبكرة .

٣ — التنسيق كعملية تداخل متبادلة لكل عوامل الموقف .

٤ — التنسيق كعملية مستمرة[١] .

مبدأ الاتصال المباشر

THE PRINCIPLE OF DIRECT CONTACT.

من بعض المبادىء التى أخذتها مارى باركر عن كتاب السير آرثر سلاتر Arthur Slater عنوان Allied shipping control ، حيث يصف كيف تأسست خلال حرب عام ١٤ — ١٩١٨ صناعة الآلات لحماية التعاون الداخلى بين الدولة المتحالفة للمشاركة فى دعم السفن . وكانت هذه الصناعة ناجحة تماماً ، وقد أرجع آرثر ذلك النجاح إلى حقيقة أن الموظفين ، فى مختلف البلدان ، الذين كانوا مسئولين عن نواحى المشكلة المختلفة تشجعوا فى مقابلات مع بعضهم البعض . ولم يجتمعوا فى اجتماعات يحضرها فقط رؤساء المصالح . بل واضطرهم ذلك إلى التفاوض negotiate خارج أعمال مكاتبهم الخاصة . فالأفراد الذين يقومون بعمل ، وقد يكونوا أحياناً مرءوسين ، قد أخذوا تعليمات لمقابلة بعضهم البعض — فى حدود مجال وظائفهم — للاتفاق أو البدء فى اتخاذ الإجراء .

---

(١) M. P. Follet "Individualism in a Planned Society" in Dynamic Adm.

وفى الواقع ، أن هذا المبدأ تقريراً آخر ، فى شكل قالب نفسى ، للنقطة التى قد تناولناها ، والتى تتعلق بناحية البناء عند كلامنا عن العملية التدرجية ، حيث أكدنا ضرورية سلسلة السلطة « التى لا تتضمن أن كل فعل ينبغى أن يمر بصعوبة خلال سلسلة مترابطة » (١) . ومن زاوية أخرى ، نقول إن هذا ناحية التفويض . فلا ينبغى على القائد ألا يفوض السلطة فحسب بدقة ، ولكن ينبغى عليه أن يتأكد من أن كل مرءوسيه يشرفون بأنفسهم بدقة بدورهم — إذا ما رغبوا تنسيقاً صحيحاً . وجدير بالاهتمام أن يتحمل المدير نسبة معينة من الأخطاء الإنسانية human error التى يمكن علاجها بأى حال لتجنب الإحباط وشلل الابتكار ، الذى ينتج من التمسك المتزايد بمبدأ السلطة .

التنسيق فى مراحله الأولى

CO-ORDINATION IN EARLY STAGES.

والمبدأ الثانى هو — التنسيق فى مراحله الأولى — وينبع منطقياً من تحليل مارى فوليت لطبيعة القرار « فالقرار — لحظة فى العملية فقط » . ولا يمكننا الاحتفاظ بمتابعة جميع المختصين ، متابعة حماسية لأى مبدأ جديد أو لأى سياسة ، ما لم تكن هذه المبادىء أو السياسة اشتركت منذ البداية فى عمليات التنمية العقلية processes of mental development ، التى ينتج عنها المبدأ أو السياسة .

ففى أى تنظيم متكامل integrated organisation ، نجد أن أى تحول جديد يشمل سلسلة معقدة من النتائج العملية ، يتطلب تعديل ناحية قانونية كاملة ، وعلى أى حال ، فقد يظهر هذا التنافس أو عدم التوافق المتبادل .

(١) V. Chapter IV, "The Scalar Chain."

وهناك دعاوى — على سبيل المثال — لتسهيلات من كافة الأنواع — مالية ، مادية مستخدمين ، تجهيز . . . الخ .

وإذا كانت هذه الترجيحات تدخل فى نطاق الإعتراف منذ بداية المشروع ، وتشجيع كل المختصين لرفع ومواجهة المشاكل التى يشعرون بها منذ البداية ، فإن فرص التوافق والتكامل تصبح طيبة . وإذا حدث من جهة أخرى ، أن بدأ المشروع على أساس الرغبة العامة الطيبة دون مناقشة خاصة لنواحى المشكلة التى تخلق توتراً بدلا من التعاون ، فإن ظروف هذا التعاون تصبح غير ملائمة . ومن الأسهل جداً أن نهيء قبول مشروع ، ما لم يفهم أى واحد بدقة ما يشمله هذ المشروع ، ولكن من الصعب جداً أن نجعل هذا المشروع يسير سيراً ناجحاً .

تبادل ارتباط جميع العوامل

والمبدأ الثالث — هو التنسيق كتبادل ارتباط جميع العوامل فى الموقف — وهو تطبيق لناحية التنظيم الديناميه ، بنفس الحقيقة السيكولوجية كأشكال لأسس مبادىء مجال الرقابه(١) . فليس كافياً أن نوفق ا إلى ب ، أو بالأحرى نساعد ا فى أن يخلق توافقاً مع ب ، مع العلم أن شخصية ب تتأثر بشخصية س كما أن علاقة ا تحتاج نفسها إلى توافق . وبمعنى آخر ، فإن عملية التوافق تخلق فى حد ذاتها موقفاً جديداً new situation . وقد استشهد أحد مديرى الأعمال الكبرى بما قالته مس فوليت « إذا أخبرنى رؤساء المصالح أن إدارة د مثلا وإدارة ا قد تنسقهما ، حينئذ ، أجد أن إدارة د وإدارة ا هما نفس الإدارتان كما كانتا من قبل تماماً لا يتطلبان شيئا ، ومن ثم أعرف أن ما أخبرت به لم يكن صحيحاً ، وأن ليس هناك تنسيقاً . فالتنسيق يعنى تغييراً فى

---

(١) V. Chapter IV, "The Span of Control."

الأجزاء المتناسقة »[١] وهذا التداخل لـكل جزء فى المنطقة الصناعية مع أى جزء آخر ، نجده يلتحم ثانياً مع كل الأجزاء الأخرى ، وبطبيعة الحال لا يتحقق الهدف أبداً فى العمل . ولـكن ذلك نقطة معقولة وعملية ينبغى أن نهدف إليها .

والعدو الأكبر لهذه الفكرة وتفسـيرها الحقيقى فى العمل ، هو بطبيعة الحال ، التقسيم إلى إدارات . فكثير من الناس يتجادلون فى أن المدير الإدارى ينبغى أن يخضع فكرته الإدارية لتكون فى صالح الجميع وهذا قول هراء . فإما أن إدارته لا حجة لها فى البقاء ، أو أن وجهة نظر تلك الإدارة مطلوبة عموما . وينبغى أن نُوحد بين الآراء الأخرى الموجودة ، ولـكن ينبغى ألا نهجرها . وينبغى على الموظفين ألا يشجعوا أبداً تقسيم إدارات أنفسهم . ولـكن ينبغى عليهم أن يتعلموا بأنفسهم خلق تداخل الإدارات مع بعضها البعض .

التنسيق كعملية مستمرة

والمبدأ الرابع — هو التنسيق كعملية مستمرة — ويقوم على حقيقة أن كل عملية تهدف للوصول إلى توافق فى علاقة مع العمل تنقسم إلى مرحلتين . ونأتى لتناول المشاكل الفردية فى المقام الأول : ويحرك مدير البيع ومدير الإنتاج بشدة ، خطة سير متفق عليها بالرجوع إلى خطة سير معينة . وفى المرحلة الثانية يبدآن فى تصنيف مشاكلهما classify their problems ، وذلك لمعرفة نقط التشابه والفرق بين نتيجتين تنشآن بالتتابع . ويبدآن فى توجيه الأسئلة لنفسهما ، هل أمكن تنمية أى مبادىء لمعالجة المشاكل من هذا أو ذاك القبيل مثلما قاما به من تنمية سابقة .

---

(١) M. P. Follet, "Individualism in a Planned Society" in Dynamic Administration.

وعلى أية حال ، فمن حين لآخر ، فإن هؤلاء الرجال يقومون بحل المشكلة التى تتعلق بهم ، وبهذا فإن موقفاً جديداً ينشأ . بمعنى أن المبادىء ، على أى حال ، مهما كانت ملائمة كطريقة مختصرة للتفكير ، تهدى العمل . ولكن إذا أصبحت القوانين جامدة rigid ، فسوف تفقد فائدتها . وينبغى أن تكون هناك حركة دائمة لخلق مبادىء جديدة ، كما ينبغى أيضاً أن يكون هناك تطبيق للمبادىء الموجودة بالفعل على الحالات . applying existing principles to cases .

ولدى كل منظم عمل business organiser أحد المختصرات كتبها لتوضح خطة السير ليتمكن من القيام بأعباء العمل الكثير ، ويتضمن هذا المختصر هذه العبارة :

« إذا حدث عند تطبيق أى شىء من هذه التعليمات واتضح أنها غير مقبولة repugnant للعقل والذوق السليم ، فينبغى أن يسود العقل والذوق السليم » .

الفصل الثامن

خاتمــة

«دع العقل والذوق السليم بسودان» وبهذه الملحوظة ينبغى الاهتمام بحالات المعرفة العلمية التى تتعلق بالفرد والجماعة الإجتماعية . فإن أى دراسة للادارة ينبغى أن تخرج بهذه النتيجة الضرورية . وحتى الآن لا يوجد أى فرد له الأساس الـكافى فى المعرفة المضبوطة ليغامر بابداء رأيه الدوجماطيقى فى هذان الميدان .

ومن ناحية أخرى ، لا مجال للتساؤل كما حاولنا فى هذا الـكتاب فى أن فناً معيناً من فنون الإدارة بدأ يظهر وأن هناك إجماع عام ملحوظ بين الذين قاموا بدراسة الموضوع . والأكثر من ذلك أن الإختبار والتجربة تجديان فى التعقيد المتزايد فى تركيب الجماعة الإجتماعية التى نشأت من قوة الآلة الدافعة . ولقد فشلت التجربة بوضوح ، كما فشلت فى الحرب العالمية الثانية فى خلق وحدات للتنظيم ، يمكن للفرد بداخلها أن يخدم بحماس أو يسير بابتكاره ، ولـكنها تصبح مرتبطة وعاجزة داخل طية جهازها الخاص . بل وتخلق اضطراباً غير مجدٍ ، وإحباط للأفراد الذين تتركز دوافعهم وأفـكارهم نحو هذه النتائج .

ولـكى نوفر وسائل فنية technique معترفا بها وصحيحة ، على نطاق واسع يعتبر واجباً صعباً . فالعقل والذوق السليم ، يمكن استغلالهما بسهولة كقناع لمزاولة العمل الحديث ، أو لتغطية الأعمال والاحتفاظ بالقوة بواسطة مجموعة أو طبقة معينة . ولا يمكننا أن نؤكد بشدة أكثر ، من أن العادة المستحكمة أو العادة المألوفة ليست صفتان من صفات العقل ، ولـكن العادة المستحكمة والعادة المألوفة هما فقط شيئان غير معقولين . وأى تغير فى الموقف الإجتماعى قد يحدث ماظهر من ذوق أمس السليم كأنه لغو اليوم .

وهذا الكلام في الواقع مضبوط ، وهو ما حدث كنتيجة للثورة الصناعية . وحتى أن المعرفة السليمة للتنظيم الاجتماعي ، الذي يلحق بالقوة المتزايدة الهائلة وبالتحكيم في الأشياء المادية التي تطورت من تلك الثورة منذ قرن ونصف ، كان الأفراد عرضة فيها لاستخدام تلك القوة استخداماً سيئاً . وقد يستخدمونها استخداما أقل سوء إذا حاولوا الدقة المنطقية عن طريق العلم كما يفعل القائمون على مشاكل الإدارة التي يقابلونها .

وينبغي على المديرين ألا ينسوا — ولو لفترة — أن المادة الخام التي يتعاملون معها هي المخلوقات البشرية ، وهي مخلوقات ذات آمال وعواطف ، حب وكره خوف وشجاعة ، وروح سماوية : أو هي خليط تماما مثل المدير الاداري . وبدون الحاجة إلى سؤال لمثل هذه المشاكل ، لنتذكر أن كل فرد مهما كان حقيراً حسب النظام ، قد يشارك بنصيب في العمل تماما مثل المدير بصورة طبق الأصل ، ولكن في حدود ضيقة . فاذا نسينا ذلك ، فان هذا لا يصبح طريقة علمية ، بل يكون مجرد هذيان . والعلم الذي ينسى فعلا ذلك ، يكون علماً أجوف . وقد لاحظ أحد قادة الأعمال ذلك مرة فقال :

« إنه قد ظن عموما أن العمل كان بمثابة بضاعة commodity . وعلى كل ، فان العمل لا يمكن أن يمثل بضاعة . إن العمل يمكن الكائنات البشرية ويمثل في الواقع كثيراً من الدوافع التي يتمثل بها الأفراد ، وحتى رجل الاقتصاد السيء لا يفكر أن المستخدمين بضاعة »(١) .

والعمل في مجال ما زال كثير من العوامل غير معروفة فيه ، ولم يكتشف بعد حجم هذا المجال ، وأن الطلب لا يعمل أكثر من اقتراح إطار فكرى تكون فيه الأفكار مرتبة والمبادىء معينة للغير في خلق تأليف من ثنايا خبراتهم . وشكل رقم ٦ يمثل ملخصاً للمواد التي ناقشناها في الفصول السابقة .

---

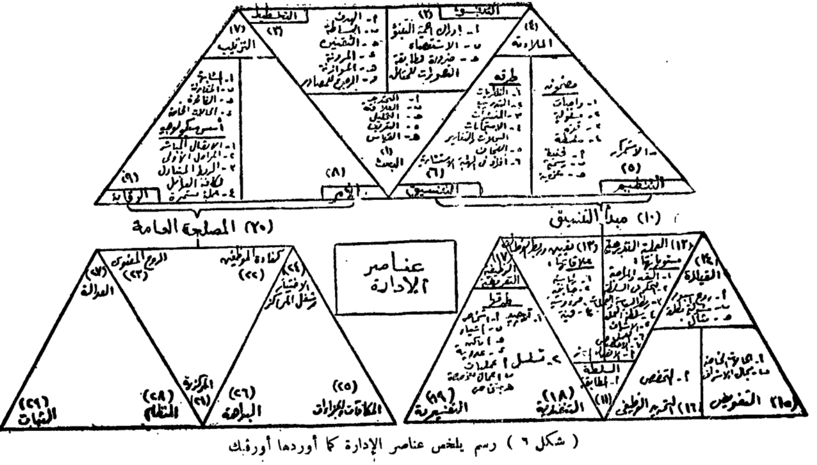
(١) E. A. Filene, successful living in this machine age.

والجدول اللازم له يورد لنا المبادىء المختلفة التى تجسمها الأرقام وترجع هذه المبادىء لأصولها .

والحقيقة أن هذه المبادىء مجموعة من كتابات أعمال الغير ، وكثير منهم لم يحاول أن يظهر تبادل التداخل مع أعمال الآخرين ، لتكون أعمالا متكاملة ذات نمط منطقى وأدلة قوية ، ليصبح هناك عنصراً عاماً فى خبرات سير الجماعة الاجتماعية ، وليتسنى لعلم الإدارة الحقيقى أن يصبح ممكناً حقيقياً .

وفهم هذه المبادىء حتى الآن لم يزل كاملا ، فان أى فرد لا يستطيع أن يزعم أن فى شكل هذه المبادىء الناقصة ، دليل طيب أكثر فاعلية لتكامل المجهود الإنسانى فى كثير من الشخصيات أو السياسة أو موازنة القوى الغير ثابتة بين المصالح الثابتة الكثيرة . وكما اقترحنا فى المقدمة أن ما نحتاج إليه بلهفة فى نقطة الحرج الحالية فى تاريخ البشرية ، هو الاعتراف الواسع بهذه الحقيقة والتقرير الاجتماعى فى إعطاء التأثير لها .

ويبين الرسم السابق جدولاً تلخيصياً لعناصر الإدارة كما رسمها أورفيك حيث يمثل رأس كل مثلث أحد مبادىء الإدارة ، بينما العملية والنتيجة المقابلتان له هما الزاويتان اليمنى واليسرى من قاعدة المثلث على الترتيب . أما المبادىء الثانوية فيشار إليها بالحروف ا . ب . ج . د . وقد رقمت المبادىء بحروف عربية بين قوسين مما يطابق الجدول السابق الذى جمع فيه أورفيك مبادىء الإدارة من مختلف مصادرها .



(شكل ٦) رسم يلخص عناصر الإدارة كما أوردها أورفك

رموز المؤلفين المشار إليهم فى هذا الجدول :

م هـ ف : « مبادىء الإدارة » لهنرى فايول Administrative Principles

و هـ ف : « واجبات الإدارة » لهنرى فايول Administrative Duties

ن هـ ف : « نواحى الإدارة » لهنرى فايول Aspects of Admin.

م ر : « مبادىء التنظيم » لمونى ورايلى Mooney & Reiley

ف ت : مبادىء فردريك تايلور

م ب ف : مبادىء مارى باركر فولت M. P. Follet

جر : مبادىء جريكوناس Graicunas

ا و ر ت ق : « مبادىء التوجيه والرقابة » لأورفيك .

رقم	المبدأ	المرجع	العبارة
(١)	البحث	ف ت	«وهم ينشئون علماً لكل عنصر من عناصر العمل الإنسانى يحل محل القاعدة القديمة فى طريقة استعمال الإصبع (٢) (واجبات الإدارة . فى كتابه : مبادىء الإدارة العلمية)
			«ويجب أن يدرك الطرفان أن من الجوهرى إحلال المعرفة والبحث العلمى الدقيقين محل الرأى أو الحكم الفردى القديم (من حديث له أمام لجنة العموم ١٩٢٣)
		م ب ف	«لقد وضعت أربع مبادىء للتنظيم والدعامات التى تقوم عليها هذه هى المعلومات المستقاة من البحث (الفردية فى مجتمع مخطط . من كتابها : الإدارة الدينامية . وكل إشارة فيما بعد إلى مارى باركر فوليت فهى إلى هذا المرجع مالم يذكره غيره)

(١) L. Urwick : The Elements of Administration, 2nd ed., Pitman, London, 1947 pp. 119-129.

(٢) thumb method.

رقم	المبدأ	المرجع	العبارة
(أ)	التحديد الجبرى	أورت ق	« كل ظاهرة إجتماعية فهى نتيجة علل محددة ومؤكدة» (مبادىء التوجيه والرقابة — فى : قاموس الإدارة الصناعية أعيد نشرها فى كتاب (الثمن والإنتاج . وكل إشارة فيما بعد لأورفيك فهى من هذا المصدر) .
(ب)	العلاقة	أورت ق	« الحقائق التى ستكون أساس العمل يجب أن تقوم فى حدود البيئة التى سيجرى فيها العمل .
(ج)	التحليل	أورت ق	« يجب أن يكون هيكل التصنيف ملائماً للنشاط المدروس .
(د)	التحديد	أورت ق	« يجب أن تذكر الحقائق فى عبارات تطابق ما تقوم عليه من علوم يدخل فيها النشاط المدروس .
(هـ)	القياس	أورت ق	« يجب أن تذكر الحقائق فى حدود الوحدات والمعايير المحددة .
٢ —	التنبؤ	ن هـ ف	وكلمة تنبؤ[١] كما استعملها هنا تعنى التبصر بالمستقبل والاستعداد له (الإدارة العمومية والصناعية ترجمة إنجليزية . وكل إشارة تاليه لهنرى فايول فهى من هذا المرجع)[٢]
٣ —	التخطيط	ن هـ ف	أنظر « تنبؤ » فوق
		و هـ ف	« تأكد أن خطة العمليات معدة بعناية ومنفذة بدقة .

---

(١) Prevoir.

(٢) Gen. & Indust. Admin.

رقم	المبدأ	المرجع	العبارة
(أ)	الهدف	أورت ق	« من المقدمات الضرورية لكل نشاط (١) أن يكون ثمة تغيير كامل واضح عن موضوع هذا النشاط فى صورة سياسة أو تعليمات . ويجب أن يرتب العمل بحيث يتبع كل الاعتبارات الثانية لهذه المقدمة الضرورية .
		م ر	« كل تنظيم فهو يتضمن هدفاً من نوع ما... والتنظيم إنما يقوم لغرض واحد ، الوصول إلى هذا الهدف» (الصناعة فى تقدمها[1] (وكل إشارة تالية لمونى ورايلى فهى من هذا الكتاب).
		ن هـ ف	الحكم (الإدارة) معناه قيادة المنظمة نحو هدفها بمحاولة تحقيق أحسن استفادة ممكنة بكافة الوسائل التى فى متناولها .
(ب)	التبسيط	أورت ق	كل عنصر لا لزوم له يجب أن يستبعد سواء من المهام اللازمة أو العمليات المطلوبة لأداء هذه المهام . ويجب أن يؤدى العمل بأقل أفعال ممكنة وأقل مجهود ممكن .
(جـ)	التقنين	أورت ق	يجب ـ فيما يتعلق بالنشاط ، أو المواد أو التصميمات ، أو العمليات أو النوع أن توضح المزاولات العامة الجارية فى صورة وحدات أو معايير محددة يتعين تطبيقها كلما أمكن ذلك ولأكبر درجة ممكنة .
(د)	المرونة	أورت ق	« أن حيوية المشروع إنما تقاس بقدرته

(١) Onward Indust.

رقم	المبدأ	المرجع	العبارة
			على الاستجابة التلقائية لتغيرات الظروف وتحوير وإعادة الترتيب الداخليين لمواجهة مثل هذه التغييرات... هذه القدرة يجب إحتضانها باستمرار ومراقبة واستبعاد العوامل غير الملائمة لنموها .
(هـ)	الموازنة	أورت ق	« كل جزء من مشروع أو وظيفة من وظائفه يجب أن تعمل بفاعلية متكافئة على تحقيق الدور المرسوم لها فى الغرض الكلى »
(و)	الرجوع للمصادر	م ب ف	إن عملية التنسيق هى عملية تسلل[1] ... ولا يمكن أن يقوم بها شخص خارجى . . وفى المجتمع الإقتصادى توجد مراكز (نقط) كثيرة للرقابة. فالربط المنظم لهذه النقط ينبغى أن يكون هو الرقابة المركزية . وعملية الربط الفعالة خلال المنظمة كلها يجب أن تكون هى الرقابة .
٤ —	الملاءمة	و هـ ف (٢)	« تأكد أن التنظيمين الإنسانى والمادى ملائمان لأغراض وموارد وحاجات المنظمة » .
٥ —	التنظيم	ن هـ ف	وسيلة لبناء النظام الإنسانى والمادى للمشروع أى تنظيم كلا الرجال والمواد .
		م ر	التنظيم بالمعنى الرسمى معناه الترتيب وما ينشأ عنه من أجراء منظم ومرتب . فمن المستحيل على أى مشروع جماعى حتى ولو كانت الجماعة تتركب من أشخاص قليلين لا يربطهم بعضهم إلى بعض غير هدف عابر ـ ألا يلزمها ترتيب من نوع معين للعمليات و الإجراءات وهذا الترتيب هو التنظيم .

(١) interpretation.

رقم	المبدأ	المرجع	العبارة
(أ)	الاستمرار	أورت ق	« يجب أن يكون تركيب المنظمة مهيئاً ليس فقط الفاعليات اللازمة فى الحال لضمان تحقيق هدف المشروع بل يهيء استمرار مثل هذه الفاعليات طوال وحتى نهاية فترة العمل على النحو الذى بدأ به عند إنشائه . ومعنى هذا الاستمرار الإمداد بالرجال والترتيبات للتقدم المنظم بكل نواحى العمل .
٦ —	التنسيق	ن هـ ف	التنسيق معناه توحيد وربط كافة نواحى النشاط .
		م ر	ويبدأ التنظيم عندما يكتل الناس ـ حتى ولو كان عددهم اثنين أو أكثر..جهودهم لغرض معين ... إلا أن هذه الجهود ينبغى تنسيقها • بمعنى جعلها تعمل معاً وفى تضافر ... (وما لم يحدث هذا) لم تكن هناك وحدة فى الفعل ، وبالتالى لا يكون ثمة تنظيم حقيقى للجهود •
٧ —	الترتيب	و هـ ف (١٤) م هـ ف (١٠)	« دبر الترتيبات المادية والبشرية » .
٨ —	الأمر	ن هـ ف	« الأمر معناه جعل الأفراد يؤدون عملهم » .
		و هـ ف (٣)	إنشاء إدارة تكون مختصة ولديها وحدة الهدف •

رقم	المبدأ	المرجع	العبارة
		م ر	إن أحسن ما يمكن أن يوصف به فن الإدارة من حيث العلاقات الإنسانية فيه أنه فن التعامل مع الناس وإدارتهم — مما يجب أن يقوم على الفهم الإنسانى العميق المستنير . كما أن عملية التنظيم يمكن وصفها بأنها عملية ربط الواجبات أو الوظائف النوعية فى هيكل متناسق تمام التناسق ... فعملية التنظيم سابقة فى الترتيب على عملية الإدارة » .
٩ —	الرقابة	ن هـ ف	« الرقابة معناها التأكد من أن كل شىء يتم وفقاً القواعد التى وضعت والتعليمات التى أعطيت .
		و هـ ف	أخضع كل شىء للرقابة » .
		(١٥)	
(أ)	المشابهة	أورت ق	« يجب أن تكون كافة التصويرات والتقارير التى توضع لغرض الرقابة فى حدود تركيب المنظمة . ولا ينبغى التعبير عن جهود أى فرد فى أية صورة لا يسمح له مركزه بالتأثير بها» .
(ب)	المقارنة	أورت ق	« يجب أن تكون كافة التصويرات والتقارير التى توضع لغرض الرقابة فى حدود معايير الأداء المطلوبة والأداء السابق » .
(حـ)	الفائدة	أورت ق .	تختلف التصويرات والتقارير التى توضع لغرض الرقابة فى قيمتها بالنسبة للفترة التى تفصلها عن الأحداث التى تعكسها، ولا بد من تصميمها وفقاً لأغراض المساعدة على إتخاذ القرارات فى الحاضر وتفادى الخسارة فى المستقبل لا كمجرد تسجيلات .

رقم	المبدأ	المرجع	العبارة
(د)	الحالات الخاصة	ف ت	« يجب ألا يتلقى الرئيس إلا تقريرات ملخصة ومركزة وثابتة نسبياً ومع هذا تشمل كافة العناصر التى تدخل فى الإدارة. وحتى هذه التلخيصات يجب أن يكون قد راجعها أحد مساعديه قبل أن تصله ، وتتضمن الحالات الشاذة عما هو مألوف من قبل أو بالنسبة للمعايير الظاهرة . وبهذا فإن « قصر إطلاعه » على الحالات الحسنة جداً والحالات السيئة جداً يعطيه فى لحظات قليلة فكرة كاملة عن التقدم الذى يتم أو العكس » (إدارة المصنع)
١ —	الإتصال المباشر	م ب ف	«يجب أن يتم التوافق عن طريق الاتصال المباشر بين الذين لهم سلطة المسئولية عن الأمور المعينة.
٢ —	المراحل الأولى	م ب ف	«ويجب أن يبدأ الاتصال فى المراحل الأولى من العملية . فأنت لا تستطيع لأكبر درجة من النجاح فى مشروعك أن تجعل من رسم السياسة ومطابقة السياسة عمليتين منفصلتين . إذ لا يمكن أن تبدأ مطابقة السياسة بعد أن تكون السياسات المنفصلة قد أكملت » .
٣ —	الربط المتبادل	م ب ف	« أن التنسيق بحكم طبيعته عملية نشاط تحكم نفسها بنفسها[١]. فالسياسة يتوصل إليها بتفسير الأجزاء المعينة من المشروع . فرؤساء الأقسام لا ينبغى أن يقسموا أنفسهم ثانية[٢] ، بل إن يتداخلوا بأنفسهم[٣] .

(١) auto — governed activity.
(٢) interdepartmentalize themselves.
(٣) inter de part mentalize themselves.

رقم	المبدأ	المرجع	العبارة
			وسياسة الأقسام يجب أن تكون جزءاً متكاملا مما يعرف بالسياسة العامة . فالنشاط التنظيمى نشاط توجيه بينما التفاعل هو الرقابة ، فهو لا يقيم رقابة»
٤ —	عملية مستمرة	م ب ف	« يجب أن تكون آلية[1] الإتصال مستمرة بدلا من أن توجد لمناسبات خاصة ... حتى لاتنقطع دورة الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ ومن التنفيذ إلى التخطيط .. وحتى ننظر للرقابة على أنها فاعلية مستمرة لن نتخلف من مغالطة أننا قادرون على حل المشاكل . فاعتقادنا فى هذه القدرة عبء يثقل تفكيرنا . والذى نحتاج إليه طريقة ما لمواجهة المشاكل » .
١٠ —	مبدأ التنسيق	م ر	« التنسيق تعبير عن مبادىء التنظيم فى جملتها[2] لا أكثر . ولكن هذا لا يعنى أنه لاتوجد مبادىء ثانوية ، أنه يعنى أن كافة المبادىء الأخرى متضمنة فى هذا المبدأ التنسيقى الواحد . أما المبادىء الأخرى فهى تلك التى يعمل التنسيق خلالها وبهذا تصبح له فاعليته » .
		و هـ ف	« نسق العمليات والجهود » .
١١ —	السلطة	م ر	« بما أن التنسيق هو المبدأ الشامل فى التنظيم ، فإنه ينبغى بأن يتخذ مبدأه ، الخاص وأساسه فى السلطة ـ أى القوة التنسيقية العليا . وينبغى أن تستقر هذه القوة التنسيقية العليا دائماً وفى كل منظمة فى مكان ما ، وإلا فلن

(١) machinery.
(٢) in toto.

رقم	المبدأ	المرجع	العبارة
			تكون هناك توجيهات لأى جهد متناسق حقاً
		م هـ ف (٤)	« وحدة الأمر »
		و هـ ف (١٣)	« وجه انتباها لوحدة الأمر »
(أ)	المطابقة	ف ت	« يجب أن يلازم المسئولية قدر يطابقها من السلطة » (إدارة المصنع) .
		أورت ق	« السلطة والمسئولية يجب أن تكونا متساويتين[1] متعادلتين[2] ومحددتين .
١٢ —	العملية التدرجية	م ر	« من الجوهرى لذات فكرة وتصور التنظيم أن توجد عملية — صورية فى طابعها — تعمل خلالها السلطة التنسيقية من القمة طوال تركيب الجسم المنظم كله . . . هذه العملية التدرجية هى نفس الشكل من التنظيم الذى يسمى أحياناً بالهرمية » .
		م هـ ف (٩)	« الشكل الرئاسى الهرمى »[3]
(أ)	الإتصال المباشر	هـ ف	« من الضرورى التوفيق بين إحترام الإجراء الهرمى وضرورة سرعة التصرف ، ويتم ذلك على النحو التالى : كلما كان التنسيق مطلوباً بين إدارتين فمن الواضح أنه أكثر بساطة وأسرع أن يعمد رئيسا الإداريين إلى الاتصال المباشر . . . وهذا هو ما ينبغى أن

(١) Coterminous.
(٢) Coequal.
(٣) the hierarchy.

رقم	المبدأ	المرجع	العبارة
			يفعلاه كلما أمكن ذلك ... وسيكون الإجراء المرمى بمأمن إذا كان رؤساء كل مستوى قد صرحوا لهم بالقيام بهذا الإتصال المباشر ، وسينتظم الموقف تماماً إذا ما أخطر هؤلاء المتصلون رؤساءهم مباشرة بأى تصرف مشترك وافقوا عليه.(أنظر فى هذا أيضا رقم ٩ د ، أ)
١٣ —	تعيين الوظائف وترابطها	م ر	« توجد دائماً حلقة أخيرة تتوقف فيها السلطة عن تفويض سلطانها الخاص على الآخرين وتفوض أو تعين مجرد الوظائف النوعية . فالعملية التدرجية تنتهى دائماً حيث ينبغى لها — عند تحديد الوظائف والضرورة النهائية فى المنظمة التى بدونها لا يكون هناك تنساق حقيقى حتى بالمعنى الصورى أو الرسمى هى ربط كافة هذه الوظائف »
		م هـ ف (١)	« تقسيم الأعمال »[1]
١٤ —	القيادة	م ر	القيادة هى الصورة التى تتجسدها السلطة عند ما تنزل إلى العمل .
		م هـ ف (٥)	وحدة الإدارة[2] .
	(أ) الروح (الأسبور)	م ر	على القائد أن يكون شديد الحسياسية لحقوق (المقودين)[3] وأن يتخذ الضمانات الكفيلة بصيانتها لكل فرد خلال المنظمة . أو بعبارة أخرى يجب أن يسير قريباً من سياسة (الرجل الأسبور)[4] وفى سبيل ذلك يجب

(١) division of labour.
(٢) unity of Management.
(٣) the led.
(٤) fair play.

أن يبدأ القادة بهذه الروح مع بعضهم البعض ».

(ب) المسئولية مطلقة أورت ق « يجب أن تكون مسئولية كافة الأشخاص الذين يزاولون السلطة مسئولية مطلقة داخل الحدود المعينة لهذه السلطة كما ينبغى أن يكونوا محاسبين شخصياً وكل التصرفات التى يقوم بها مرءوسوهم ».

(ح) مثال م ر يجب أن يكون القائد كل ما يرغب أن يكون عليه مرءوسوه . فالناس يفكرون كما يفكر قادتهم، والناس لا يخطئون فى تعرف أفكار رؤسائهم » . (نقلا عن الجنرال سمرءول[1] رئيس هيئة أركان حرب الجيش الأمريكى).

١٥ — التفويض م ر « تفويض السلطة معناه منح سلطة معينة محددة من قبل سلطة أعلى . . . فعندما تنمى ما إمكانية القيادة الشخصية فى كل مكان فسوف ينشأ هذا اللون من التنظيم الذى تستطيع أن تسميه التفويض للمرءوسين[2] . ولا يفوض القائد بعد سلطة عمل شىء نوعى معين ، وإنما يبدأ فى تفويض سلطته أشبه بسلطته هو ؛ بمعنى آخر أنه يفوض حق التفويض ذاته » .

وهف (٨) «شجع الرغبة فى تحمل المسئوليات»

(أ) مبدأ الحالات الخاصة ف ت ليس منظراً غير مألوف — وأن يكن منظراً بائساً — أن ترى رئيس مصلحة إدارية كبرى غارقاً فى مكتبه وسط محيط من التقارير

(١) Summerall.

(٢) Subdelegation.

والمكاتبات يظن أنه يجب أن يوقع كل منها بامضائه ، لأنه يشعر أنه يجعل هذه الأكوام من التفاصيل تمر على مكتبه فهو يظل على صلة وثقى بالمنظمة كلها. ومبدأ الحالات الخاصة عكس هذا تماما... أنه يفسح له الوقت لتدبر الخطوط العريضة فى السياسة ودراسة خصائص وجدارة الأفراد من مرءوسيه الأكثر أهمية منه (إدارة المصنع ، إنظر أيضا ٩ (د) فوق).

م ر « لقد إختار موسى أكفأ الرجال فى إسرائيل كلها ... فحكموا الشعب فى كل الظروف، فكانوا يأتون موسى بالحالات الصعبة، أما الأمور الصغيرة فكانوا يحكمون فيها بأنفسهم (سفر الخروج) .

« إن القانون ـ المكتوب أو غير المكتوب ـ الذى يحكم هؤلاء الذين يزاولون السلطة المفوضة هو هو دائماً » .

(ب) مجال الإشراف (الرقابة) جر « لن يستطيع رئيس أن يشرف إشرافاً مباشراً على عمل أكثر من خمسة أو بالأكثر ستة مرءوسين ترتبط أعمالهم إرتباطاً وثيقاً » .

١٦ — التحديد الوظيفى م ر التحديد الوظيفى هو الصورة من التنظيم التى تعين كافة الوظائف.. قد تكون السلسلة الهرمية المدرجة سلسلة طويلة إلا أنه توجد دائماً الحلقة الأخيرة التى تتوقف عندها السلطة عن تفويض سلطاتها للآخرين وتكتفى بتعيين أو تفويض الأعمال الوظيفة .

و هـ ف (٧) « حدد الواجبات بوضوح »

(أ) التخصص ف ت «يجب أن يقتصر عمل كل فرد فى المنظمة ما أمكن على أداء وظيفة رئيسية واحدة» (إدارة المصنع

١٧ — التعريف بالوظيفة أو الوظيفة التعريفية م ر «يجب أن يكون فى كل منظمة وظيفة تعين أو تحدد الهدف أو الطريقة اللازمة لتحقيقه.. هى المعروفة دائماً فى الحكومة المدنية بالتشريع» .

و هـ ف (٥) «إتخذ قرارات تكون واضحة، مميزة دقيقة».

ف ت التخطيط . (أنظر موظف سير العمل ببطاقة التعليمات ، وموظف الزمن والثمن . فى كتابه الرئاسة الوظيفية[1] تجدها فى سيكولوجية إدارة الأعمال — الثانى) :

١٨ — الوظيفة التنفيذية م ر «ووظيفة أخرى تتقدم خلال هذه العملية نحو تحقيق الهدف.. هى الوظيفة التطبيقية أو التنفيذية

و هـ ف (١) تأكد أن خطة العمليات تنفذ بدقة » .

ف ت الأداء (أنظر رئيس الجماعة ، رئيس التشهيلات ، رئيس الصيانة ، والمفتش فى نظريته عن الرئاسة الوظيفية تجدها فى سيكولوجية إدارة الأعمال ـ الفصل الثانى)

١٩ ـ الوظيفة التفسيرية و هـ ف (١٠) « وقع العقوبات على الأخطاء والتفريط »

م هـ ف (٢)

ف ت أنظر ضابط النظام[2] فى الرئاسة الوظيفية ـ السابق الاشارة إليه .

---

(١) Functional Foremanship.

(٢) Shop disciplinarian.

٢٠ — الصالح العام و هـ ف (١٢) « تأكد من أن المصالح الخاصة لا تتدخل
م هـ ف (٦) مع المصلحة العامة »

م ر « من بين الأخطار التى ينطوى عليها نمو المنظمة الصراع والتعطش للقوة فى جانب الرؤساء أنفسهم ، وما يستتبعه ذلك من فقدان للنظام الحسن وإخضاع مطامح الرجال فى مراكز الرياسة لمصلحة الجماعة » .

« جماعية المصلحة [1] هى الأساس الشرعى لـكل تنظيم بنائى » .

٢١ — المركزية م هـ ف (٨) « المركزية »

م ر « لقد كانت الطريقة القديمة هى السيطرة [2] أى التنسيق عن طريق الأوامر المطلقة. ثم تلا ذلك التراضى [3] أو تبادل مواقف الإذعان والتسليم [4] وأخيراً جاء التكامل [5] القائم على اعتبار المصلحة العامة التى فيها يخضع كل لقانون المنظمة »

م ب ف أنظر فى مواضع متفرقة «قانون الموقف [6]

---

(١) Community of interest.
(٢) domination.
(٣) Compromise.
(٤) mutual concession.
(٥) integration.
(٦) the law of the situation.

٢٢— الكفاءة[1] فى الموظفين « تأكد أن على رأس كل قسم رئيساً كفئاً
و ه ف (٦) نشيطاً » .

م ر « إن المعيار النهائى لقوة (أية منظمة) يمكن أن يعبر عنه بأبسط ألفاظ — أنه القوة الجماعية الأفراد المسئولين عن مقدراتها[2] .

٢٣— الروح المعنوى م ه ف (١٤) « الروح المعنوى[3] .

م ر « هناك شرطان حيويان فقط : أن يصبح هدف (المنظمة) مهما كانت طبيعتها هدفاً مرغوباً فيه، ومشروعاً . وعلى هذا الأساس يمكن أن تقام دائماً وحدة فى النظر[4] تترجم إلى وحدة فى الروح ووحدة الروح هذه هى القوة الدافعة التى تكفل أكبر كفاية تنسيقية فى أى مشروع عملى » .

٢٤ — الاختيار وشغل المراكز وهف (٦) « احتر الأفراد بعناية فائقة . وضع كل فرد فى المكان الذى يستطيع فيه أن يكون فيه أكثر إنتاجا » .

م ر « لكى تكون أى منظمة كفئاً حقاً، ينبغى أن تكون حركية[5] بأوسع معنى الكلمة دائماً ذات مراكز ... أن تشغل ، ودائماً فى حاجة إلى أفراد يشغلون مسئوليات أعلى .

---

(١) appropriate staffing.

(٢) destinies.

(٣) Espirit de Corps.

(٤) unity of doctorine.

(٥) mobile.

٢٥ — المكافآت والجزاءات « كافىء الأفراد باستقامة وعدالة على
و ه ف (٩) م ه ف (٧) خدماتهم » .

م ر « إن بواعث العمل تسمح بتصنيف ثلاثى : بواعث التوفير[1] وبواعث النمو[2] وباعث الأجر[3] » .

و ه ف (١٠) « وقع العقوبات على الأخطاء »

م ر « حيث يوجد الضعف الإنسانى ، يكون (الرئيس السهل) أكثر قابلية لأن يسمح به أن يحاول إصلاحه . . . فهو فى أساسه رئيس غير عادل . . . أنه لا يقدر إلا راحته هو حتى ولو كان فيها إنكار مرءوسيه للمساعدة والتشجيع والتأنيب التى توجه إليهم » .

٢٦ — المبادأة و ه ف (٨) شجع الرغبة فى التصرف[4]
م ه ف (١٣)

م ر « إن ما يحتاجه الموظف قبل كل شىء باعث التقدم فى العمل[5] وكافة البواعث والفرص للتقدم نحو عمل أحسن » .

٢٧ — العدالة م ه ف (١١) « العدالة[6]

م ر « أن المثل الأعلى للدستورية فى الإدارة

---

(١) incentive to save.

(٢) to grow.

(٣) wage incentive.

(٤) initiative.

(٥) to grow on the job.

(٦) equity.

أن نجعل قانون العدالة آلياً بقدر ما فى وسع الإنسانية أن تفعل »

(١) البينة ١ — أورت ق

« لا ينبغى أن يقبل قول يتعلق بأى فرد فى المنظمة ويتضمن وصفا أو نقداً له من أى شخص ذى سلطة دون أن يسمح بالفرصة كاملة للشخص المختص أن يعالج الأمر . ويجب أن تحكم قوانين الإثبات المعمول بها فى الأغراض القانونية قبول أى رأى أو قول . ولا ينبغى أن يسجل رأى معاد .

(٢) ما لم تكن قد أتيحت للشخص المعنى فرصة تدبر الجزئيات » .

٢٨ — النظام وهو ف (١١) « النظام (٣) »
م هـ ف (٣)
م هـ ف (١٦) « تجنب الروتين »
م ر انظر رقم (٢٠) سابقاً .

٢٩— الثبات م هـ ف (١٢) « إثبات الموظفين »

---

(١) evidence.

(٢) adverse comment.

(٣) discipline.

دليل الموضوعات

من ص — إلى ص

مكتبة الثورة الإدارية

بإشراف الدكتور كمال دسوقى

ظهر منها الكتب الآتية :

١ — دراسة الإدارة العامة	تأليف دوايت والدو وترجمة الشريف عبود
٢ — عملية تدريب الرؤساء	تأليف ناتانيل كنتور وترجمة على حامد بكر
٣ — علم النفس الإدارى	تأليف هارولد ليافيت وترجمة كمال دسوقى
٤ — عناصر الإدارة	تأليف ليندول أورفك وترجمة على حامد بكر

تحت الطبع

٥ — المشاكل الإنسانية للمدنية الصناعية | تأليف إلتون مايو وترجمة مبارك إدريس

٦ — إدارة المشاريع التجارية | تأليف نويل برالتون وترجمة فاروق حسن غرابه

٧ — اقتصاديات التنظيم الصناعى | تأليف : ا. بيتشام وترجمة نازى سيد سليم

وتظهر منها تباعاً الكتب الآتية :

٨ — إدارة المصنع وتنظيمه | تأليف : ن . ت سوندرز وترجمة حمدى الكنيسى

٩ — الحوافز والكفاية الإنتاجية فى الصناعات السوفيتية | تأليف : ج . ر . باركر وترجمة سعد الموجى

١٠ — العوامل الإنسانية للادارة | تأليف فريق من علماء الإدارة وترجمة : فرج عبد القادر طه

١١ — رجل التنظيم | تأليف : وليم هوايت وترجمة : سعد الموجى

١٢ — نموذج الإدارة | تأليف : لندول أورفيك وترجمة : فاروق حسن غرابه

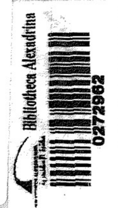
هذا الكتاب

الكولونيل ليندول أورڤيك أحـــد رواد تبادل الخبرات الإدارية الدوليين الذين أسهموا فى تطوير الإدارة بكتاباتهم ، ونشاطهم ، ومراكزهم فكان أول بريطانى تمنحه « اللجنة الدولية للإدارة العلمية » ميداليتها الذهبية . . . كما أنه مدير ورئيس مجلس إدارة معاهد وشركات استشارية إدارية عديدة نخص منها بالذكر معهد الإدارة الدولى بجنيف ، وشركة أورڤيك وأور وشركاهما للإستشارات الإدارية بلندن .

ونظراً لخبرته الإدارية الواسعة ، وتآليفه الكثيرة فى الإدارة . . . استدعى أورڤيك ليحاضر فى كثير من بلدان أوربا وأمريكا وآسيا . حاضر فى انجلترا ، وفرنسا ، وسويسرا ، والهند ، وكندا ، والولايات المتحدة ، وأمريكا اللاتينية ، وكانت خمس محاضرات مما يلقيه عن الإدارة تكفى لأن تجمع فى كتاب كعناصر الإدارة الذى ننشره اليوم (١٩٤٢) أو « نموذج الإدارة » الذى سننشره فيما بعد (١٩٥٥) .

فكتاب « عناصر الإدارة » يمثل مرحلة التجميع والتنظيم فى حياة مؤلفه وفى تطور علم الإدارة على السواء . وفيه يعمد أورڤيك إلى تلخيص وتوضيح وجدولة مبادىء الإدارة وعناصرها على النحو الذى صاغها فيه آباء الإدارة العلمية السابقون .

كمال دسوقى



الثمن ٤٠ ص

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربى